

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**QUAL A CONTRIBUIÇÃO QUE O R.H. PODE TRAZER PARA  
EFETIVAÇÃO DE UM PROGRAMA DE QUALIDADE NO  
DEPARTAMENTO DE AVICULTURA DA C-VALE**

**PEDRO JOÃO ORO**

Monografia apresentada a  
Universidade Federal do Paraná –  
*Campus Palotina*, para obtenção de  
título de Especialista em  
Administração de Pessoas.

Orientador: Profº. Sérgio Bulgacov.

**PALOTINA**

**2003**

## **AGRADECIMENTOS**

- A minha esposa Roseli e as filhas Juliana e Camila que sempre apoiaram e incentivaram para realização deste trabalho.
- A diretoria da C.Vale Ltda representada pelo gerente de produção, Sr. Neivaldo Burin pela infra-estrutura fornecida para a execução do projeto e pela oportunidade de aprimorar e evoluir os meus conhecimentos técnicos.
- A todos os professores que embasaram os meus conhecimentos científicos e contribuíram para a realização deste trabalho.
- Um agradecimento especial ao Professor Sérgio Bulgacov pela orientação e apoio durante a realização deste projeto.
- A todos os colegas de aula pela amizade, colaboração e troca de informações que enriqueceram o conteúdo das aulas.
- A diretoria da Funesp pela oportunidade de realizarmos este curso em nossa cidade.
- A Deus, que me guiou e iluminou durante a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>v</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>ix</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>3</b>
2.1 GERENCIAMENTO PELA QUALIDADE TOTAL.....	3
2.1.1 Qualidade Total e Mudanças .....	3
2.1.1.1 O Papel dos líderes nas mudanças .....	4
2.1.2 Recursos Humanos e Qualidade Total .....	6
2.1.2.1 Gerenciamento de recursos humanos na qualidade total.....	6
2.1.2.2 Gerenciando com pessoas .....	8
2.1.2.3 Crescimento do ser humano / educação e treinamento.....	10
2.1.2.4 Atribuições da gestão de recursos humanos .....	11
2.1.2.5 Para onde vai a gestão de pessoas.....	14
2.2 PROGRAMAS DE QUALIDADE TOTAL QUE ENVOLVE DIRETAMENTE OS COLABORADORES .....	16
2.2.1 O Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia .....	16
2.2.2 O Ciclo P.D.C.A. no Controle do Processo.....	19
2.2.3 O Programa 5 S.....	21
2.2.4 O sistema APPCC (HACCP) .....	22
2.2.5 Programa de Reunião Relâmpago .....	24
2.2.6 CCQ – Círculos de Controle de Qualidade .....	25
2.2.7 5W e 1H.....	26
2.2.8 As Ferramentas da Qualidade .....	27
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA .....	33
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA .....	34
4.3 RESUMO DOS DADOS.....	48

<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>51</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>56</b>



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PERCENTUAL DE ACERTOS SOBRE O ASSUNTO QUALIDADE EM TODO O DEPAV .....	37
GRÁFICO 2 – APRESENTA O PERCENTUAL DE ACERTOS SOBRE OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR FAIXA ETÁRIA .....	37
GRÁFICO 3 – PERCENTUAL DE ACERTOS SOBRE OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR TEMPO DE EMPRESA.....	38
GRÁFICO 4 – PERCENTUAL DE ACERTOS SOBRE OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR NÍVEL DE INSTRUÇÃO.....	38
GRÁFICO 5 – PERCENTUAL DE ACERTOS SOBRE OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR CARGO.....	39
GRÁFICO 6 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS PROGRAMAS DE QUALIDADE EM TODO O DEPAV .....	40
GRÁFICO 7 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR FAIXA ETÁRIA.....	40
GRÁFICO 8 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR TEMPO DE EMPRESA.....	41
GRÁFICO 9 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR NÍVEL DE INSTRUÇÃO.....	42
GRÁFICO 10 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR CARGO.....	42
GRÁFICO 11 – PERCENTUAL DE IMPORTÂNCIA DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE EM TODO O DEPAV .....	43
GRÁFICO 12 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS GESTORES DE PESSOAS EM TODO O DEPAV .....	44
GRÁFICO 13 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS GESTORES DE PESSOAS POR FAIXA ETÁRIA.....	45
GRÁFICO 14 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS GESTORES DE PESSOAS POR TEMPO DE EMPRESA.....	45
GRÁFICO 15 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS GESTORES DE PESSOAS POR NÍVEL DE INSTRUÇÃO.....	46
GRÁFICO 16 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS GESTORES DE PESSOAS POR CARGO.....	47
GRÁFICO 17 – PERCENTUAL DE COMO SÃO REPASSADAS AS NOTÍCIAS DO DEPAV. ....	47

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA CONFORME PERFIL DO LÍDER.....	5
QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER EFICAZ .....	6
QUADRO 3 - OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS .....	12
QUADRO 4 - ATIVIDADES DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS .....	12
QUADRO 5 - AS DOZE TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS .....	16
QUADRO 6 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS CONFORME O SENSO DO 5 S....	22
QUADRO 7 - ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO APPCC .....	23
QUADRO 8 - CURRÍCULO BÁSICO PARA REUNIÕES RELÂMPAGO .....	24
QUADRO 9 - FUNDAMENTOS DOS CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE.....	25
QUADRO 10 - QUESTÕES QUE PODEM FAZER PARTE DE UM PLANO UTILIZANDO 5W 1H.....	26
QUADRO 11 - FERRAMENTAS UTILIZADAS NO CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL E SUAS FINALIDADES .....	27
QUADRO 12 - POPULAÇÃO DO DEPAV E POPULAÇÃO PESQUISADA .....	32
QUADRO 13 - AGRUPAMENTOS DE QUESTÕES PARA ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	35
QUADRO 14 - PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DO ESTRATO DE CADA VARIÁVEL.	36

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - PROCEDIMENTOS SIMPLIFICADOS PARA IMPLANTAÇÃO DA GERÊNCIA DA ROTINA.....	18
FIGURA 2 - CICLO P.D.C.A. PARA CONTROLE DOS PROCESSOS .....	20

## LISTA DE ABREVIATURAS

APPCC (HACCP) 4	– Análise de perigos e pontos críticos de controle.
BPF	– Boas práticas de fabricação.
CCQ	– Círculos de controle de qualidade.
CI	– Comunicação interna.
DEPAV	– Departamento de avicultura.
GMO	– Organismos geneticamente modificados.
MASP	– Método de análise e solução de problemas.
PCC	– Pontos críticos de controle.
PDCA	– Do inglês: plan – planejamento, do – execução, check – verificação e action - ação.
PTP	– Padrões técnicos de processos.
QVT	– Qualidade de vida no trabalho.
QT	– Qualidade total.
RH	– Recursos humanos.
5S	– Do japonês: seiri – utilização, seiton – ordenação, seiso – limpeza, seiketsu – saúde e shitsuke – autodisciplina.
5W e 1H	– Do inglês: what – o que, why – por que, who – quem, when – quando, where – onde e how – como.

## RESUMO

Na busca de saber como está os programas de qualidade, satisfação dos colaboradores e como os gestores podem contribuir para a efetivação dos mesmos, necessita tecer uma auto-análise para verificar se os esforços estão centrados nas causas fundamentais e se os objetivos propostos estão sendo alcançados. Considerando o exposto acima, realizou-se um trabalho visando diagnosticar como os programas de qualidade estão sendo entendidos e aplicados pelos colaboradores e suas opiniões sobre o assunto e também verificar como está a atuação dos gestores de pessoas, considerando diferentes características como: tempo de empresa, faixa etária, cargo ocupado e nível de instrução. O objetivo deste estudo permitiu diagnosticar como os programas de qualidade estão sendo conduzidos, valorizando a opinião expressa pelos colaboradores, obtendo fatos e dados que possam orientar futuras estratégias de ação por parte dos gestores de pessoas. A pesquisa foi desenvolvida na empresa C.Vale Ltda, no departamento de avicultura (DEPAV), constituído por 116 colaboradores em seus recursos humanos e por 04 unidades (Fábrica de rações, Matriseiro, Incubatório e Fomento) em sua área física. A metodologia utilizada foi através de um questionário aplicado em 25% dos colaboradores distribuídos aleatoriamente entre as unidades, onde se procuraram levantar o perfil das pessoas, entendimento e satisfação quanto aos programas de qualidade e satisfação quanto à atuação dos gestores de pessoas. Nessas condições e após análise dos dados, considerou-se que a estratégia até agora aplicados, está coerente com os seus objetivos, embora necessitando alguns ajustes. Recomendou-se treinamento para o uso das ferramentas da qualidade, e reciclagem para colaboradores com menos tempo de empresa. Integração maior entre as unidades através de visitas dos colaboradores a outros locais de trabalho. Uma atuação mais dinâmica por parte do R.H. para melhorar as parcerias internas e externas e a satisfação e motivação dos colaboradores. O resultado desta pesquisa precede futuros trabalhos, analisando a satisfação dos colaboradores quanto aos programas de qualidade e os gestores de pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

O problema identificado para o desenvolvimento do trabalho é a efetivação dos programas de qualidade.

Bons produtos, bons serviços, bom atendimento, boa alimentação, boa empresa, bom conceito público, ou seja, Qualidade Total. Este é o objetivo de qualquer empresa. Só que é impossível conseguir tudo isto, sem a satisfação dos empregados. Um empregado insatisfeito produz serviços insatisfatórios.

As organizações que perseguem obsessivamente resultados imediatos, em que o lucro é o parâmetro excludente, acabam por delegar aos recursos humanos e a qualidade a condições secundárias.

Por tanto, os objetivos caracterizados para a realização do trabalho são:

- Objetivo Geral:

Identificar como a Gestão de Recursos Humanos pode colaborar na efetivação do Programa de Qualidade no Departamento de Avicultura da C. Vale (DEPAV).

- Objetivos Específicos:

- \* Caracterizar quais são as atribuições da gestão de pessoas na Qualidade total.
- \* Delinear o programa da qualidade Total.
- \* Identificar falhas na efetividade do Programa de Qualidade.
- \* Mostrar qual o papel da Gestão de Recursos Humanos na redução das falhas do Programa de Qualidade.

Esta proposta justifica-se porque os processos industriais, comerciais e de prestação de serviços estão cada vez mais dinâmicos e as margens do lucro cada vez menores, onde a satisfação do cliente em todas as suas dimensões tornou-se soberana para o sucesso ou fracasso da empresa.

A autocrítica deve ser permanente em locais que almejam se aprimorar constantemente, de resolver problemas e crescer como profissionais e como seres humanos. Neste aspecto vale a pena um empenho para tentar entender como está a empresa (uma de suas unidades), em relação aos programas da qualidade através de uma análise da situação atual.

Após sete anos de implantação da Qualidade Total no DEPAV, as mudanças não são difíceis de visualizar, pois, os ambientes sofreram grandes mudanças movidas pelos programas de qualidade que permitiram a criatividade dos seus recursos humanos aparecesse e influenciasse o seu dia-a-dia, porém, muitas lacunas continuam em aberto, principalmente, com relação à mensuração do que já foi implantado em Relação à Qualidade Total, o que foi entendido, absorvido e aplicado. Ou onde a Gestão de Recursos Humanos pode colaborar para a Q.T. torne-se parte integrante da cultura de todos os seus colaboradores e não somente de uma fatia dos empregados; e que seja utilizada como uma nova ferramenta para a realização das tarefas.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 GERENCIAMENTO PELA QUALIDADE TOTAL**

As empresas brasileiras estão passando por um teste muito difícil. Precisam enfrentar, repentinamente a competição de produtos importados, que foram desenvolvidos em laboratórios com recursos suficientes e produzidos em quantidades econômicas. Isto aconteceu após um longo período em que o mercado brasileiro era protegido e muitos fabricantes estavam despreocupados com a verdadeira competitividade.

Nestas circunstâncias, em que cada um é obrigado a buscar como e onde bem entender idéias e recursos para continuar sobrevivendo é que são criadas condições necessárias para que haja um despertar por parte das empresas, dos seus executivos, dos sindicatos e da comunidade em geral, segundo João Mário Cisillag – (Professor da Easp e da FATEC) em JURAM (1990).

Neste contexto de mercado sofrendo mudanças rápidas e drásticas resultantes da competição do mercado e da vulnerabilidade das sociedades industriais que dependem intensamente da qualidade de bens e serviços, a gestão pela Qualidade Total se transforma em uma das mais poderosas ferramentas para que as empresas encontrem seus verdadeiros caminhos rumo a conquista da qualidade superior, ganhando com isso, novos mercados e principalmente, sobrevivendo neste novo ambiente industrial.

#### **2.1.1 Qualidade Total e Mudanças**

Os gerentes aprenderam que levar a qualidade ao nível de prioridade máxima não é uma mudança simples. Certamente não é apenas uma questão de empunhar bandeiras proclamando que a qualidade tem prioridade máxima. Ao invés mostrou ser uma mudança profunda. É bastante importante aos gerentes compreender por quê. (JURAN 1990).

A razão básica é que as prioridades estão arraigadas em práticas gerenciais compartimentadas, não observando muitas vezes a empresa de forma holística. Até que se mudem essas práticas gerenciais, as prioridades não mudarão. Portanto,



para se mudar em direção à Qualidade Total é necessário identificar práticas gerenciais adjacentes.

Para que a Qualidade Total seja implantada e mantida com sucesso é necessário uma mudança cultural envolvendo todos os colaboradores em todos os níveis hierárquicos da empresa, que com seus lastros afetarão de forma positiva seus consumidores (melhoria da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos), empregados (crescimento do ser humano), acionistas (produtividade), vizinhos (contribuição social), conquistando a satisfação de todos os seus públicos.

Para mudar em direção à Qualidade Total é preciso romper com técnicas gerenciais pouco flexíveis baseadas em princípios não mais vigentes nos sistemas dos mercados atuais. Ter consciência de que a Qualidade Total e a posição competitiva da empresa dependem do resultado de cada procedimento efetuado por todos os colaboradores da empresa, como os elos de uma corrente.

A gestão de pessoal deve ser voltada para o crescimento do ser humano, tornando o trabalho fonte de alegria e satisfação. Os colaboradores devem parar de agir reativamente, atuando nos problemas após estes aparecerem e sim, agirem proativamente, antevendo e agindo corretivamente com antecipação. A humildade ao invés da arrogância, a cooperação ao invés do individualismo, o prazer pelo trabalho ao invés do trabalho realizado pela mais pura obrigação realizado de forma automático e impessoal, a criatividade ao invés da mesmice e também consciência de que acima de colaboradores de uma determinada empresa, pois todos são cidadãos trabalhando em prol de um futuro melhor para a nação.

Segundo CAMPOS (1992), romper com o passado é conscientizar-se de que a empresa pode ser continuamente melhorada, que não existe fim para o processo de melhorias, que esta é uma responsabilidade total e indelegável da administração da empresa, que o rompimento é um processo de mudança da própria maneira de pensar e requer determinação.

#### 2.1.1.1 O Papel dos líderes nas mudanças

As coisas acontecem e são realizadas nas sociedades devido à convicção de certas pessoas. A mesma coisa ocorre nas empresas. As principais habilidades e

ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica fundamental: LIDERANÇA (CHIAVENATO, 1994).

Na Qualidade Total a liderança deve ser centrada nas pessoas e não nas tarefas de produção, pois, com a satisfação das pessoas o resultado na produção é afetado positivamente, muitas vezes superando as expectativas, sendo que a recíproca não é verdadeira.

O quadro abaixo demonstra características de liderança, ou seja, papel dos líderes conforme visão (centrada nas pessoas ou tarefas):

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA CONFORME PERFIL DO LÍDER

<b>Papéis relacionados com tarefa</b>	<b>Papéis relacionados com as pessoas</b>
Definição do problema ou do objeto para o grupo.	Apoio às contribuições das pessoas.
Solicitação de fatos, idéias ou opiniões dos participantes.	Encorajamento através do reconhecimento.
Proposição de fatos, idéias ou opiniões para o grupo.	Percepção do moral do grupo e ajuda aos membros para percebê-lo.
Clarificação de situações confusas.	Redução da tensão e reconciliação de desentendimentos.
Proposição de exemplos e de estrutura.	Modificação de posições e admissão de erros.
Sumarização de discussões.	Facilitação de participação dos membros.
Determinação de quanto uma conclusão ou consenso foi alcançado.	Avaliação da eficácia do grupo.

FONTE: CHIAVENATO (1994).

Para assegurar sucesso frente a ambientes em constante mutação e alta competição, as empresas precisam de líderes eficazes trabalhando de forma positiva com pessoas de todos os tipos em situações das mais diversas. A eficácia de um líder depende de (Quadro 2):

## QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER EFICAZ

a) Formar e manter uma equipe bem selecionada.
b) Treinar e desenvolver continuamente as pessoas, mantendo um elevado grau de habilidades e conhecimentos para enfrentar gradativamente desafios mais complexos e diferentes.
c) Ajudar os subordinados a continuamente reformatarem e redesenharem as suas tarefas e cargos para o alcance e manutenção de elevados graus de satisfação profissional.
d) Conseguir o comprometimento sincero das pessoas com relação a objetivos e metas individuais, grupais e organizacionais.
e) Motivar as pessoas e grupos de trabalho, elevando sua auto-estima e seu sentimento de realização.
f) Monitorar e avaliar o desenvolvimento das pessoas e grupos para verificar seu progresso e desenvolvimento, assegurando elevado níveis de desempenho.
g) Recompensar firmemente para assegurar reforço positivo de desempenho eficiente e garantir justiça distributiva com relação aos ganhos de produtividade.

FONTE: CHIAVENATO (1994).

### 2.1.2 Recursos Humanos e Qualidade Total

#### 2.1.2.1 Gerenciamento de recursos humanos na qualidade total

Os desafios da sociedade (mercado e ambiente externo) à medida que se tornam mais complexos levam as organizações (empresas e ambiente interno) a responderem com satisfação crescente. Uma área acentuadamente afetada neste sistema sociedade – empresa é a área de recursos humanos, afinal todas as pessoas que vem do ambiente externo trazem consigo expectativas, culturas, ambições diferentes para fazer parte de uma organização com objetivos cada vez mais agressivos para a sobrevivência; é um típico sistema de estímulo – resposta no comportamento social. Neste conceito, o princípio de todo processo de Qualidade Total numa empresa passa pela definição de políticas claras de Qualidade de Vida no trabalho (Q.V.T), dentro de uma responsabilidade social assumida pela organização a fim de direcionar as ações de recursos humanos para a qualidade. (COSTA e CARDOSO, 1997, p. 6).

Uma empresa que deseja Qualidade Total deve iniciar seu trabalho pela valorização das pessoas, a onde a administração deve prover a organização com

uma força de trabalho efetiva e qualificada alcançando objetivos, reconhecendo os desafios da sociedade e cumprindo objetivos organizacionais, funcionais e pessoais.

Para implantar Qualidade Total, as empresas devem estruturar-se, promovendo mudanças nos recursos materiais, humanos e financeiros, pois, para se obter Q.T. é necessário de forma essencial ao sucesso da implantação uma mudança cultural, já que, os sistemas tradicionais de administração costumeiramente são baseados em decisões individuais, enormes pirâmides hierárquicas retardando a tomada de decisões, deixando as estruturas lentas para responder à tão rápidas mudanças de mercado.

Os recursos humanos (R.H.) das empresas devem ser gerenciados por todas as chefias e encarados de forma diferente, pois, a qualidade dos colaboradores das empresas, sejam técnicas, culturais ou específicas é que farão a grande diferença no estágio tecnológico mais avançado. O foco principal da área de R.H. deve ser a de educação e treinamento.

Existem muitos desafios organizacionais a serem enfrentados pelas áreas, se R.H. como o nível de escolaridade, a profissionalização, avanços tecnológicos (automação), relacionamento sindicato – empresa, legislação trabalhista, economias unificadas (impostos, moeda etc.), programas de treinamento, redução dos custos de mão-de-obra em contra partida ao aumento da produtividade, mudanças de valores culturais das pessoas dentre outros que são partes inerentes ao processo de crescimento das empresas rumo a excelência na Q.T., porém, se estes forem conduzidos de forma imprópria levam uma empresa a perder sua competitividade e conseqüentemente, sua estabilidade.

As empresas devem preocupar-se em fornecer igual oportunidade aos seus colaboradores, sem distinções de sexo, raça, idade, dentre outras. Melhorar a qualidade de vida no trabalho (Q. V. T.), através de melhorias relacionadas a moral e segurança de seus funcionários abrangendo aspectos de atendimento às necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e auto-realização próprias dos seres humanos também são aspectos que devem ser observados pelas empresas.

Um bom programa de cargos e salários integrados ao programa de qualidade afetam a Q.V.T., pois, os cargos são o elo de ligação entre as pessoas e a organização. (COSTA e CARDOSO, 1997)

Com a implantação da Q.T. as necessidades da organização quanto ao perfil dos seus recursos humanos alteram significativamente, já que, surgem uma necessidade eminente de colaboradores eficientes e atuantes nos processos produtivos, críticos, curiosos, flexíveis e com rápida adaptação às mudanças, e, também com visão holísticas e sistêmicas do complexo organizacional.

Esta nova necessidade altera a forma de atuação da área responsável pelo recrutamento e seleção, seja ele interno ou externo. Altera também as áreas de treinamento e planejamento de carreiras. Neste contexto as chefias devem estar muito bem preparado para conduzir suas rotinas de trabalho.

Com esta mudança torna-se evidente a necessidade de um aumento nos níveis de escolaridade nos colaboradores de países como o Brasil, aonde apenas 7% dos trabalhadores ativos possuem nível superior de formação e apenas 24% dos jovens entre 15 e 19 anos ingressam nas escolas de nível médio, enquanto países como a Coreia 94% dos jovens ingressam nas escolas deste nível. Estes dados explicam de certa forma a posição da maioria das empresas e outras entidades do nosso país incluindo órgãos governamentais que procuram estimular a população em direção ao ensino escolar. A qualificação a cada dia se torna mais indispensável na busca de melhores empregos ou posições nas empresas.

#### 2.1.2.2 Gerenciando com pessoas

Há uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso elas são objeto da gerência. Elas são guiadas e controladas para o alcance de determinados objetivos. No segundo caso, as pessoas são o sujeito ativo da gerência. Elas que guiam e controlam para alcançar determinados objetivos individuais e organizacionais. Gerenciar com pessoas é a principal consequência da gerência participativa. (CHIAVENATO, 1994)

Para atingir este objetivo são necessários alguns passos:

##### a) Desmontar a estrutura organizacional tradicional:

Eliminar a hierarquia rígida, desburocratizar a empresa, substituir as normas e regulamentos por uma nova ética do trabalho, banir as comunicações formais e o excesso de papéis, tornar os cargos mais flexíveis e com mais responsabilidades. A

organização deve ser mais flexível, elástica, maleável, mais rápida nas decisões e sobre tudo mais humana. As mudanças podem ser realizadas através da reengenharia, do enxugamento (downsizing), do Just-in-time, do encurtamento do ciclo de produção, da diminuição dos estoques, da redução do ciclo financeiro, enfim, o importante é reduzir o tamanho da organização para que ela funcione melhor.

b) Mudar a cultura organizacional:

Sintonizar as atitudes, decisões e ações da empresa aos tempos modernos. Preparar a organização para o terceiro milênio, implantando dentro da empresa um espírito democrático. Os gerentes devem mandar menos e motivar mais as pessoas. Procurar dar menos ordens e sim mais suporte no momento da realização das tarefas para que elas possam trabalhar de mãos desatadas.

c) Abrir as portas e janelas às pessoas:

Adotar uma administração transparente e cristalina. Não usar subterfúgios e nem meias palavras. O gerente precisa ser coerente em seu discurso na teoria e na prática. Ele precisa esclarecer, comunicar, reduzir e corrigir possíveis incompatibilidades e diferenças, delegar responsabilidades, acreditar nas pessoas, modificar hábitos e esquemas de produção, para facilitar a penetração das pessoas, a incorporação das pessoas e o seu aproveitamento integral na empresa.

d) Concentrar no “core business”:

Definir claramente qual é o negócio da empresa, e concentrar todas as forças especificamente nele. O restante dos negócios deve ser transferido a terceiros, transformando despesas fixas em custos variáveis. É fazer o essencial e fazê-lo bem feito para alcançar o melhor resultado. Isto se aplica a empresa como um todo ou a um departamento em termos mais específicos.

e) Eliminar o supérfluo:

Qualquer atividade accidental, supérflua ou residual deve ser eliminada o mais depressa possível. O gerente precisa ser objetivo e saber o que é importante e que deve merecer seu tempo e atenção. A sua lista de prioridades deve ser pequena

para que possa caminhar com eficiência e eficácia. Se a sua lista for muito ampla, as chances de perder tempo e resultados crescem vertiginosamente.

f) Mudar, mudar, mudar sempre:

O gerente deve estar preparado para mudar e modificar no sentido de melhorar e desenvolver continuamente. Estar apto a estudar e aprender cada vez mais e melhor. Fazer da inovação e da mudança a sua bandeira. Pensar no futuro e estar preparado para ele. O gerente precisa trabalhar com sua equipe: participar da escolha, dar significado ao seu trabalho, saber prepará-la, liderá-la, motivá-la, avaliá-la e recompensá-la adequadamente. Gerenciar com a ajuda delas, através do seu comprometimento, legítima cooperação e profunda dedicação. Isto traz retornos magníficos e inesgotáveis. Esse é o caminho para a modernização das empresas e para a modernidade de nosso país. O futuro pertencerá ao ganhadores e a qualidade e produtividade são condições essenciais para a sobrevivência da empresa em um mundo altamente competitivo e mutável.

#### 2.1.2.3 Crescimento do ser humano / educação e treinamento

Segundo CAMPOS (1995) numa empresa voltada para o “melhoramento contínuo” as pessoas são sempre desafiadas a utilizarem suas mentes, ninguém fica ocioso.

Como a Qualidade total é uma abordagem administrativa voltada para as pessoas, é necessária que as pessoas que atuam diretamente nos processos dentro da organização sintam-se parte integrante, tenham orgulho de sua empresa e possuam o desejo de lutar pelo futuro diante de quaisquer dificuldades, encarando a empresa como parte do seu projeto de vida. O atendimento de suas necessidades físicas, sociais e mentais, acreditando em seus potenciais, educando e treinando, valorizando os trabalhos coletivos, alcançando assim, o crescimento do ser humano através da satisfação e motivação, também devem fazer parte dos objetivos organizacionais.

A Qualidade Total é baseada principalmente, num programa de educação e treinamento através do qual as pessoas alterem sua maneira de pensar, desenvolvendo um que conduza à emoção pelo trabalho. (CAMPOS, 1992).

O grande desafio é o treinamento e capacitação do pessoal na Q.T.. Faz parte do desafio, o fato do mesmo ser um sistema que se aprende e se aperfeiçoa fazendo. “Se ouço esquecerei; se ouço e vejo, me lembrarei; se ouço, vejo e faço, compreenderei” (SILVA, 2002).

A teoria e os conceitos podem ser ensinados de forma expositiva e através de discussões, porém a sua implementação depende da arte de fazer. Essa arte não pode ser solitária e nem centralizada. Deve existir uma atividade de equipe com os chefes, supervisores e operadores que efetivamente realizam uma determinada etapa do processo; para que o controle possa ser real e efetiva.

A educação é um dos principais meios para que haja crescimento das pessoas como seres humanos, através do desenvolvimento do raciocínio, sensibilidade e tenacidade às mudanças, capacitação profissional, desenvolvimento da percepção, habilidades, dons naturais e também sentimentos de auto-realização.

Todos os programas da Qualidade Total envolvem direta ou indiretamente os colaboradores e são repassadas através da educação e treinamento específicos para este fim.

O “on the job training” treinamento no trabalho da rotina do dia-a-dia, é um dos grandes alicerces para a implantação da Qualidade Total, pois objetiva principalmente, colocar o conhecimento e experiências em uso prático, de acordo com CAMPOS (1992), o treinamento no trabalho é à base da educação e treinamento na empresa, melhora os resultados do trabalho, torna o trabalho mais interessante e motiva as pessoas a se desenvolverem e devem ser conduzidos pela chefia imediata.

#### 2.1.2.4 Atribuições da gestão de recursos humanos

As pessoas constituem o mais importante ativo nas organizações. O contexto da Gestão de Pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as pessoas como as organizações variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado conflito, hoje é baseada na solução do tipo ganhar-ganhar. Cada uma das partes tem os seus objetivos, conforme quadro a seguir:



### QUADRO 3 - OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

<b>Objetivos Organizacionais</b>	<b>Objetivos Individuais</b>
-Sobrevivência	-Melhores salários
-Crescimento Sustentado	- Melhores benefícios
-Lucratividade	-Estabilidade no emprego
-Produtividade	-Segurança no trabalho
-Qualidade nos Produtos/Serviços	-Qualidade de Vida no Trabalho
- Redução de custos	-Satisfação no trabalho
- Participação no Mercado	-Consideração e respeito
-Novos mercados	-Oportunidade de crescimento
-Novos clientes	-Liberdade para trabalhar
-Competitividade	-Liderança liberal
-Imagem no mercado	-Orgulho da organização

FONTE: CHIAVENATO (1995).

A gestão de pessoas depende da mentalidade da organização. Atualmente as organizações ampliaram seu conceito de parceria, incluindo nele os funcionários, passando a tratá-los como parceiros. Assim, cada parceiro está disposto a investir os seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados. O quadro a seguir mostra quais são as atividades da moderna gestão de pessoas:

### QUADRO 4 - ATIVIDADES DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrição e análise de cargos.</li> <li>- Planejamento de R.H.</li> <li>- Recrutamento.</li> <li>- Seleção</li> <li>- Orientação e motivação das pessoas.</li> <li>- Avaliação de desempenho.</li> <li>- Remuneração.</li> <li>- Treinamento e desenvolvimento.</li> <li>- Relações sindicais e relações com empregados.</li> <li>- Segurança.</li> <li>- Saúde e bem estar.</li> <li>- Comunicação.</li> <li>- Desenvolvimento organizacional.</li> </ul>
---

FONTE:CHIAVENATO (1999).

Estas atividades ou políticas podem ser resumidas em seis processos de gestão de pessoas (CHIAVENATO, 1999).

a) Processo de agregar pessoas:

São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas, incluem recrutamento e seleção de pessoas.

b) Processos de Aplicar Pessoas:

São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar o seu desempenho. Incluem desenho organizacional, desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

c) Processo de recompensar pessoas:

São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.

d) Processo de desenvolver pessoas:

São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programa de comunicações e consonância.

e) Processos de manter pessoas:

São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

f) Processos de monitorar pessoas:

São os processos utilizados para acompanhar e controlar atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados.

Os resultados finais esperados dos seis processos de gestão das pessoas são:

- Práticas éticas e socialmente responsáveis.
- Produtos e serviços competitivos e de alta qualidade.
- Qualidade de vida no trabalho.

#### 2.1.2.5 Para onde vai a gestão de pessoas

O mundo mudou. E como! As empresas também estão nesta onda de mudanças. Algumas delas vão à frente, disparadas, outras seguem atrás na sua esteira, enquanto outras ainda, tentam achar o caminho, quase paradas no tempo e confusas, sem entender exatamente o que está acontecendo ao redor. (CHIAVENATO, 1999).

A área de Recursos Humanos também passa por mudanças. Com a globalização, rápido desenvolvimento da tecnologia da informação, competição desenfreada, a necessidade de reduzir custos, a ênfase no cliente, a qualidade total e a necessidade da empresa ser competitiva fez com que a área de Recursos Humanos também mudasse. É necessário que os Recursos humanos esteja na frente das mudanças e não como um empecilho que impede que as empresas se ajustem as novas condições do mundo moderno.

A época do desperdício, de acomodação e de complacência já passou, e hoje as empresas estão preocupadas apenas em manter e desenvolver exclusivamente aqueles aspectos que trazem benefícios para o seu negócio e para o sucesso das suas operações. As áreas de inércia, de resistência e que não dão lucro devem ser eliminadas das organizações. Se a área de Recursos Humanos não se ajustar a esta nova realidade e não trás nenhuma contribuição ao negócio da empresa ou não favorece o seu ajustamento às demandas das outras unidades

deve ser eliminada e as suas atribuições repassadas a terceiros. Ela é dispensável quando nada agrega, serve apenas para controlar, regulamentar o comportamento das pessoas, e quando serve como elemento de resistência, bloqueio à mudança e inovação.

Mas, se à área estiver em sintonia com as mudanças e necessidades da organização, traz uma contribuição ao negócio, favorece o ajustamento em um mundo mutável, competitivo deve ser mantida e até ampliada. Ela se torna indispensável quando reduz as dissonâncias a respeito da missão, visão e dos objetivos da organização, atua no esclarecimento sobre os valores e princípios da empresa, criando uma nova cultura de comprometimento, de motivação das pessoas e as torna capazes de aplicarem as ferramentas da qualidade.

Uma empresa não muda apenas com o aporte de novas tecnologias, mudando os seus equipamentos, processos de produção, desenvolvendo novos produtos e serviços. Muda-se uma empresa a partir de atitudes, conhecimentos, experiências e comportamentos das pessoas que nela trabalham, através de uma nova mentalidade e estado de espírito, começando na alta direção até o chão da fábrica. É nesse momento que entra a área de Recursos Humanos trazendo uma nova cultura organizacional, criando um clima de participação, de realização da missão e visão da organização para melhor servir ao cliente.

A seguir as macrotendências da gestão de pessoas (Quadro 5).

## QUADRO 5 - AS DOZE TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS

- 1 – Uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos, nem administrar pessoas, mas sim administrar com pessoas.
- 2 – Enxugamento e *downsizing* voltado para o *core business* da área de R.H.
- 3 – Metamorfose da área de serviços para uma área de consultoria interna.
- 4 – Transferência de decisões e ações para a gerência de linha.
- 5 – Intensa ligação com o negócio da empresa.
- 6 – Ênfase na cultura organizacional participativa e democrática.
- 7 – Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal.
- 8 – Adequação das práticas de R.H. às diferenças individuais dos funcionários.
- 9 – Virada em direção ao cliente interno e externo.
- 10 – Preocupação com a criação de valor para empresa e para o cliente.
- 11 – Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro.
- 12 – Visão voltada para o ambiente externo e utilização do *benchmarking*.

FONTE: CHIAVENATO (1999).

Todas essas macrotendências não ocorrem gratuitamente, nem ao acaso. Elas refletem, de um lado, a necessidade de competitividade das organizações em um mundo turbulento e cheio de desafios, e de outro, a necessidade de contar irrestritamente com o apoio e suporte dos parceiros internos na consecução dos negócios e no alcance de resultados (CHIAVENATO, 1999). O importante é alinhar a área de recursos humanos da organização com as macrotendências que estão ocorrendo e estar preparado para mudar sempre que se fizer necessário.

## 2.2 PROGRAMAS DE QUALIDADE TOTAL QUE ENVOLVE DIRETAMENTE OS COLABORADORES

### 2.2.1 O Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia

O gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia pode ser definido com as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a

cada organização. O gerenciamento da rotina é à base da administração da empresa, devendo ser conduzida com o máximo de cuidado, dedicação, prioridade, autonomia e responsabilidade. (CAMPOS, 1994).

O gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia é formado por um conjunto de programas de qualidade voltados para alcançar objetivos atribuídos a cada processo, ou seja, é a prática do controle do processo através da definição das funções de cada setor e cada pessoa, definição dos clientes e fornecedores de cada processo, sejam eles internos ou externos, definição do produto final de cada processo contribuindo para a definição das fronteiras gerenciais sobre qual a autoridade é definida e as responsabilidades atribuídas.

Após a atribuição das responsabilidades, torna-se possível à criação de itens de controle que serão uma das principais formas de diagnosticar o controle exercido no processo (sua eficiência ou não).

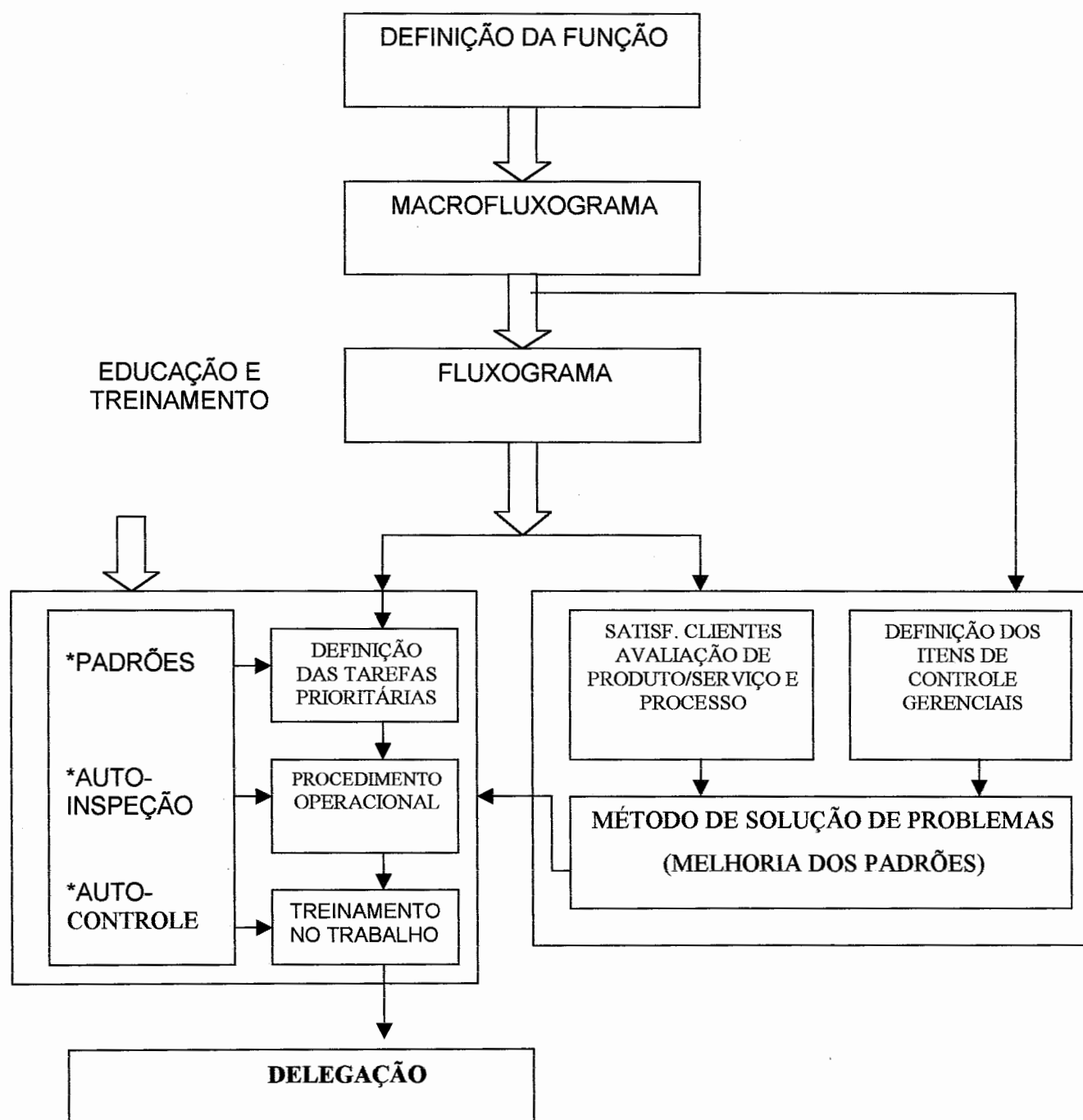
Através dos itens de controle (geralmente apresentados como gráficos) haverá uma definição de metas para o processo e o estabelecimento de benchmarks (melhores resultados) para posteriores análises de desempenho. Outra atividade é a montagem de forma participativa de fluxogramas das áreas de trabalho para auxiliar nas definições das tarefas críticas para em seguida padronizá-las.

A definição dos Padrões Técnicos dos Processos (P.T.P.), Padrões Técnicos de Serviço e de especificação também fazem parte da Gerência da rotina, bem como, a definição dos padrões operacionais usados para que as tarefas críticas dos processos mantenham-se homogêneas ou realizadas sempre da mesma forma, garantindo sempre o mesmo "status" para o produto final. Esta etapa necessita constante educação e treinamento dos colaboradores.

A utilização do método de análise e solução de problemas (M.A.S.P. ou Q.C. story) para melhoria nos resultados também é uma ferramenta de muita importância para a Gerência da Rotina.

A figura a seguir de forma simples mostra os procedimentos utilizados para a implementação da Gerência da Rotina:

FIGURA 1 - PROCEDIMENTOS SIMPLIFICADOS PARA IMPLANTAÇÃO DA GERÊNCIA DA ROTINA



FONTE: CAMPOS (1992).

O colaborador que atua na linha de produção possui importância indiscutível na Gerência da Rotina do trabalho do dia-a-dia, pois, além de executar os padrões e sugerir melhorias, fornecer informações para os controles, os colaboradores relatam as anomalias (ocorrência anormais ao processo) que aparecem nos processos, sugerindo mudanças, implementando melhorias e junto com as chefias imediatas atuam diretamente no atendimento das metas estabelecidas pelas Gerências e Alta Administração.

A Gerência da Rotina atua para manter os processos produtivos ou administrativos em determinado nível e após sua estabilização implementa melhorias, não havendo fim para este processo. Não existirá uma Qualidade Total excelente, sem um gerenciamento da rotina do dia-a-dia excelente.

### 2.2.2 O Ciclo P.D.C.A. no Controle do Processo

O ciclo P.D.C.A. (do inglês plan = planejamento, Do = execução, Check = verificação e Action = ação corretiva) é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização (WERKEMA, 1995).

O ciclo P.D.C.A. é composta das seguintes etapas:

a) Planejamento (P):

- Estabelecimento de metas.
- Estabelecimento de um método para alcançar as metas propostas.

b) Execução (D):

- Execução das tarefas conforme previsto na fase anterior.
- Coleta de dados que serão utilizados na próxima fase para verificação do processo.
- Educação e treinamento no trabalho (on the job training).

c) Verificação (C):

- Comparação do resultado em relação à meta planejada ou proposta.

d) Ação corretiva (A):

Pode-se atuar nesta fase de duas formas:

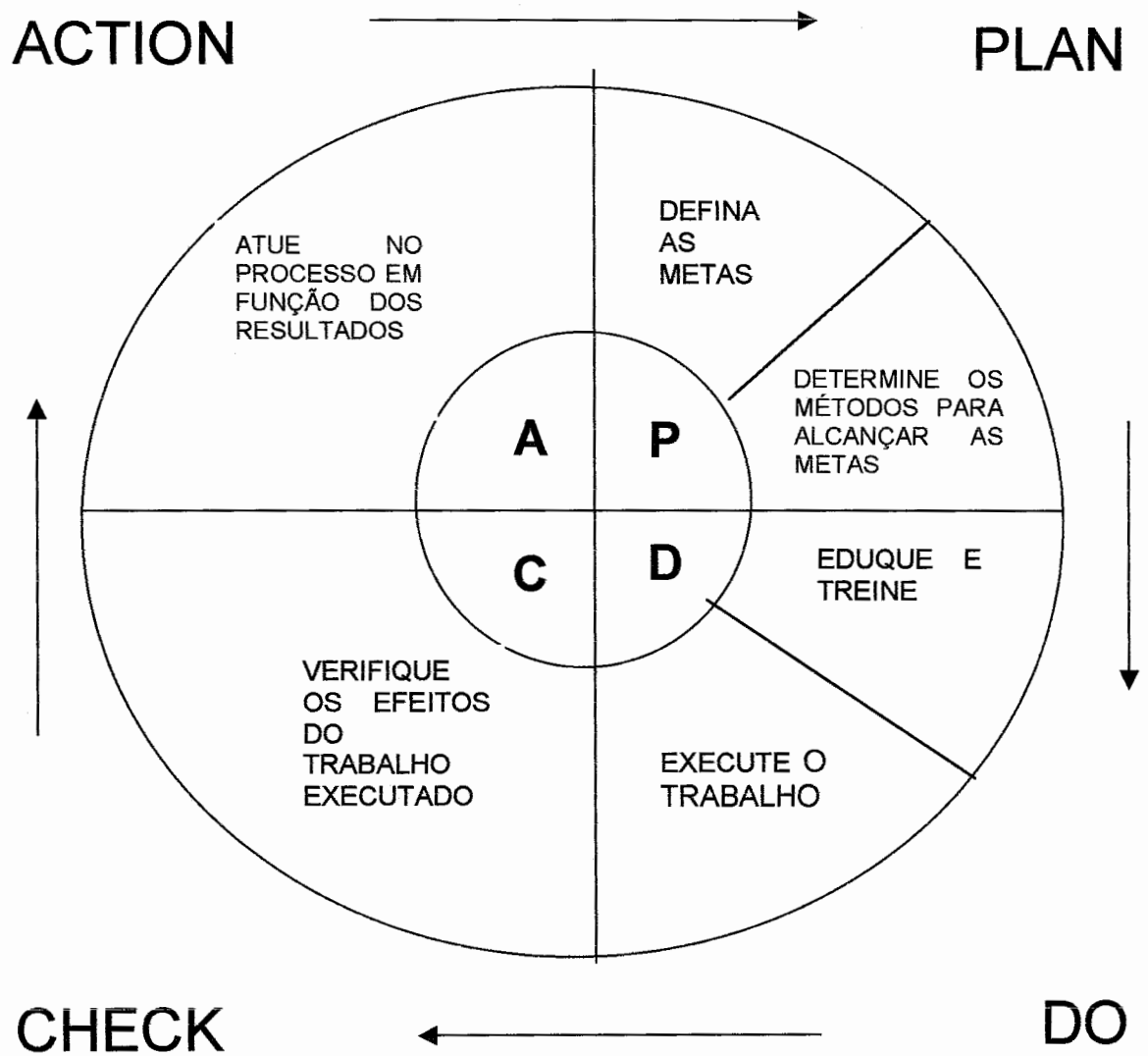
- Se a meta for atingida, pode-se adotar o procedimento como padrão.



- Se a meta não for atingida, atuar sobre as causas do não atingimento da meta.

O ciclo P.D.C.A. é um método de gestão voltado para o atingimento das metas, sua manutenção e melhorias do processo encontrando-se distribuída em todos os procedimentos voltados para a Qualidade Total.

FIGURA 2 - CICLO P.D.C.A. PARA CONTROLE DOS PROCESSOS



FONTE: CAMPOS (1994); WERKEMA (1994).

### 2.2.3 O Programa 5 S

É um dos programas mais importantes do ponto de vista operacional, e decisivo para uma boa implantação da Qualidade Total, pois, atua diretamente nos colaboradores visando uma mudança na maneira de pensar das pessoas na direção de uma mudança cultural, alterando hábitos e quebrando muitos paradigmas, não momentaneamente, mas, para toda a vida da pessoa.

A mudança nas pessoas e no ambiente de trabalho, facilita a implantação dos outros programas de qualidade, e é a onde os colaboradores começarão a sentir seu novo papel na empresa, a onde serão solicitados para sugerir, participar dos processos decisórios, utilizando suas habilidades cognitivas ou manuais em seu benefício, melhorando o ambiente de trabalho e beneficiando também a empresa através da eliminação de desperdícios, melhoria da produtividade e entre outros.

O 5 S equivale o “jardim da infância” da Qualidade Total. Sua filosofia é profunda e pressupõe mudanças comportamentais que acompanharão as pessoas onde quer que elas estejam. Todos devem participar, desde o aprendiz até o presidente. Por isso, é importante montar um plano que não entre em choque com a cultura local, que as mudanças ocorram a partir de base pré-existente. Nenhum plano pré-existente deve ser comprado ou experiência alheia deve ser seguida.

Outro ponto importante na implantação de um 5 S é a documentação através de fotos, vídeos, flagrantes da situação atual, para que no futuro todos tenham uma referencia para avaliar as melhorias que irão acontecer.

A sigla 5 S deriva das palavras japonesas: SEIRI (utilização ou arrumação), SEITON (ordenação), SEISOH (limpeza), SEIKETSU (asseio ou saúde), SHITSUKE (autodisciplina) e toda sua filosofia, são baseada em trabalhos desenvolvidos em equipes visando melhorar o ambiente de trabalho em todos os aspectos, inclusive o inter-relacionamento entre pessoas.

Com a implantação 5 S, a motivação naturalmente melhora, gerando ambientes mais agradáveis a todos, muito embora este programa não tenha só começo, pois, deve possuir constante evolução já que as pessoas também evoluem e com elas os processos.

O quadro a seguir demonstra os procedimentos metodológicos de cada senso:

QUADRO 6 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS CONFORME O SENSO DO 5 S

<b>5 S</b>	<b>Produção</b>	<b>Administração</b>
Seiri (arrumação)	Identificação dos equipamentos, ferramentas e materiais necessários e desnecessários nas oficinas e postos de trabalho.	Identificação de dados e informações necessárias e desnecessárias para decisões.
Seiton (ordenação)	Determinação do local específico ou lay-out para os equipamentos serem localizados e utilizados a qualquer momento.	Determinação do local do arquivo para pesquisa e utilização de dados a qualquer momento. Deve-se estabelecer um prazo de 5 minutos para localizar um dado.
Seisoh (limpeza)	Eliminação de pó, sujeira e objetos desnecessários e manutenção da limpeza no local de trabalho.	Sempre atualização e renovação de dados para ter decisões corretas.
Seiketsu (saúde)	Ações consistentes e repetitivas visando arrumação, ordenação e limpeza e ainda manutenção de boas condições sanitárias e sem qualquer poluição.	Estabelecimento, preparação e implementação de informações e dados de fácil entendimento que serão muito úteis e práticas para decisões.
Shitsuke (autodisciplina)	Hábito para o cumprimento de regras e procedimentos especificados pelo cliente.	Hábito para o cumprimento dos procedimentos determinados pela empresa.

FONTE: CAMPOS (1994).

## 2.2.4 O sistema APPCC (HACCP)

O sistema APPCC – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle-, teve início com o programa espacial americano há 35 anos. A NASA estabeleceu como

prioridade o estudo da segurança da saúde dos astronautas no sentido de eliminar a possibilidade de doença durante a permanência no espaço.

Após intensa avaliação, concluiu-se que seria necessário estabelecer controle em todas as etapas de preparação do alimento, incluindo matéria-prima, ambiente, processo, pessoas, estocagem, distribuição e consumo.

No Brasil teve início a partir da década de 90, tornando-se obrigatório em 1998, nas indústrias de produtos de origem animal.

“É um sistema que identifica, analisa e indica os controles dos perigos essenciais para a segurança alimentar”. (SILVA, 2002).

A elaboração de um plano APPCC deve ser multidisciplinar, mas com certeza, integrado pelo pessoal encarregado de fazer. Não existe planos APPCC prontos a serem adquiridos. O que existem são regras e princípios de Boas Práticas a serem seguidas, implementadas e respeitadas prontas e/ou elaborados. O APPCC deve ser entendido e consubstanciado cientificamente para uma implantação adequada.

Se a empresa tiver um programa de 5S e a Qualidade Total implantada, torna-se mais fácil o caminho rumo a certificação em APPCC. Na implantação do sistema, além das BPF – Boas Práticas de Fabricação – se faz necessário seguir algumas etapas:

#### QUADRO 7 - ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO APPCC

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a) Formação da equipe e treinamento.</li><li>b) Reunião dos membros da equipe.</li><li>c) Descrição dos produtos.</li><li>d) Identificação do uso intencional do produto.</li><li>e) Construção do fluxograma.</li><li>f) Verificação in loco do fluxograma.</li><li>g) Identificação dos perigos potenciais.</li><li>h) Princípio 1: Relaciona-los com cada etapa operacional e determinação das medidas de controle dos perigos.</li><li>i) Princípio 2: Determinação dos PCC (Pontos Críticos de Controle).</li><li>j) Princípio 3: Estabelecimento dos limites críticos para cada PCC.</li><li>k) Princípio 4: Estabelecimento dos procedimentos de monitoramento.</li><li>l) Princípio 5: Estabelecimento dos procedimentos ações corretivas.</li><li>m) Princípio 6: Estabelecimento dos procedimentos de registros.</li><li>n) Princípio 7: Estabelecimento dos procedimentos de verificação.</li></ul> |
|--|

FONTE: ENÉO (2002).

### 2.2.5 Programa de Reunião Relâmpago

Reunião relâmpago são reuniões conduzidas pela chefia imediata ou por qualquer um dos colaboradores que duram de 5 a 10 minutos e são realizadas no local de trabalho.

As reuniões visam manter os colaboradores informados sobre a empresa, conhecimentos gerais de interesse, sobre o país e serve também para educar e treinar os colaboradores quando necessário.

#### QUADRO 8 - CURRÍCULO BÁSICO PARA REUNIÕES RELÂMPAGO

PRIMEIRO ESTÁGIO	SEGUNDO ESTÁGIO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situação do país: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Econômica</li> <li>- Técnica</li> <li>- Competitiva</li> </ul> </li> <li>2. Situação da empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão da Alta direção</li> <li>- Estratégia da Alta Direção</li> <li>- Situação Econômica</li> <li>- Situação Tecnológica</li> <li>- Situação dos Concorrentes</li> <li>- Situação dos clientes (satisfação)</li> <li>- Produtos da empresa e principais clientes</li> </ul> </li> <li>3. Qualidade Total – Conceito e Objetivos</li> <li>4. Conceito de Satisfação dos clientes <ul style="list-style-type: none"> <li>- cliente interno e externo</li> <li>- como uma falta do operador afeta a satisfação do cliente</li> <li>- como evitar erros (padronização)</li> </ul> </li> <li>5. Conceito de Qualidade</li> <li>6. Conceitos de Produtividade, Competitividade e Sobrevivência</li> <li>7. Garantia da Qualidade (padronização)</li> <li>8. Conceito de Alto Controle</li> <li>9. Conceito de crescimento do Ser Humano: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar a importância do indivíduo no local de trabalho</li> </ul> </li> <li>10. Regulamentos da Empresa</li> <li>11. Acordos Sindicais</li> <li>12. Outros assuntos de interesse</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Conceito de Controle: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria Continua</li> <li>- 5S</li> </ul> </li> </ol> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0; text-align: center;"> <b>TERCEIRO ESTÁGIO</b> </div> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. Conceito de Trabalho Baseado em Dados: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como coletar dados</li> <li>- Como preparar Lista de Verificação</li> </ul> </li> <li>Diagrama de Causa e Efeito Estratificação (6M)</li> </ol>

FONTE: CAMPOS (1994).

No programa de 5S utiliza-se muito deste expediente, pois, como as reuniões possuem curta duração a concentração da equipe é total, fator essencial para decisões tomadas em consenso. A periodicidade depende da necessidade da área, embora uma reunião semanal deva existir para manter o nível de motivação, muito embora se deva fazer a reunião com assuntos de interesse para fazer sentido a sua realização.

O ideal é que essas reuniões possuam cronogramas de realização, e que esses sejam cumpridos.

## 2.2.6 CCQ – Círculos de Controle de Qualidade

Os círculos de qualidade são um pequeno grupo ou equipe composta por colaboradores (geralmente sem diferenças hierárquicas), que se encontram regularmente para identificar problemas relacionados com a qualidade em seus trabalhos e geram soluções possíveis para estes problemas. (BROCA e BROCA, 1995).

Para o sucesso deste programa torna-se necessária muita educação e treinamento dos colaboradores em ferramentas gerenciais de análise e solução de problemas baseadas no ciclo P.D.C.A.

Segundo KAORU ISHIKAWA (1970), citado por CAMPOS (1992), "não existe Qualidade total sem C.C.Q. e não existe C.C.Q. sem Qualidade Total."

Os ideais básicos dos C.C.Q. são apresentados no quadro seguinte:

### QUADRO 9 - FUNDAMENTOS DOS CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE

A IDÉIA BÁSICA POR TRÁS DAS ATIVIDADES DE C.C.Q
<p>A idéia básica por trás das atividades do programa de C.C.Q conduzidas como parte das atividades da Qualidade total é a seguinte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribuir para a melhoria e desenvolvimento da empresa.</li> <li>2. Respeitando a natureza humana, construir um local de trabalho alegre e brilhante no qual valha a pena viver.</li> <li>3. Desenvolver as possibilidades infinitas da capacidade mental humana e permitir sua aplicação.</li> </ol>

FONTE: ISHIKAWA (1970), citado por CAMPOS (1994).

### 2.2.7 5W e 1H

O 5W e 1H não é propriamente um programa de qualidade, mas sim, uma das ferramentas da qualidade essencial para todos os programas, pois, de forma clara e objetiva nomeia objetivos, prazos e responsáveis para realizar determinadas tarefas. O 5w e 1h é usado por todos os níveis hierárquicos devido a sua simplicidade e também sua utilidade.

O 5w e 1h deriva do inglês: What (o que), Why (por que), Who (quem), When (quando), Where (aonde) e How (como).

O próximo quadro demonstra algumas questões tradicionais que consideram o 5W e 1H:

QUADRO 10 - QUESTÕES QUE PODEM FAZER PARTE DE UM PLANO UTILIZANDO 5W 1H

WHO	WHEN
Quem deve fazer isto?	Quando vai chegar?
Quem não deve fazer isto?	Quando deveria chegar?
Quem deveria fazer isto?	Quando deveria chegar então?
Quem deveria participar?	Quando haverá disponibilidade?
WHAT	WHY
O que tem sido feito?	Por que é este o nosso trabalho?
O que deveríamos fazer?	Por que não é este nosso trabalho?
O que acontecerá se não fizermos?	Por que fazer desta maneira?
O que mais pode ser feito?	Por que fazer aqui? Ou lá?
O que fizemos a menos e que temos de refazer?	Por que fazer agora?
O que podemos fazer agora nesta semana, neste ano?	
WHERE	HOW
Onde fazer isto?	Como fazer isto?
Onde não fazer isto?	Com que frequência?
Onde deveria ser feito isto?	Como podemos melhorar? Quando?
Fazer aqui ou contratar fora?	Como podemos fazer diferentes?

FONTE: BROCKA e BROCKA (1994).

### 2.2.8 As Ferramentas da Qualidade

Como suporte para a implantação da Qualidade Total é necessário utilizar-se de meios (ferramentas) que possibilitem análises mais profundas dos processos e seus problemas como também possibilitem a identificação de causa fundamental para resolução destes problemas.

Com o aprimoramento da qualidade nos processos e produtos os ganhos a serem obtidos são muitos pequenos, exigindo técnicas mais apuradas para alcançar estes ganhos e a grande maioria destas técnicas são baseadas em ciências exatas, principalmente, a matemática e a estatística.

Outro motivo para a adoção de ferramentas gerenciais é para certificar-se que, a coleta de dados das linhas estejam certos, para que a tomada de decisão seja coerente e tenha êxito.

O quadro a seguir demonstra de forma generalizada as principais ferramentas usadas na Qualidade Total (estilo japonês) e suas finalidades incluindo as ferramentas usadas para o controle estatístico dos processos:

QUADRO 11 - FERRAMENTAS UTILIZADAS NO CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL E SUAS FINALIDADES

Ferramenta	Finalidade
1. Estratificação	Consiste no agrupamento da informação (dados) sob vários pontos de vista, de modo a focalizar a ação. Os fatores equipamentos, materiais, operador, tempo, entre outros são categorias naturais para a estratificação dos dados.
2. Folha de verificação	Formulário no qual os itens a serem verificados para a observação do problema já estão impressos, com o objetivo de facilitar a coleta e o registro de dados. O tipo de folha de verificação a ser utilizado depende do objetivo da coleta de dados. Normalmente é construída após a definição das categorias para a estratificação dos dados.



3. Gráfico de Pareto	Gráficos de barras verticais que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a priorização de temas. A informação assim disposta também permite o estabelecimento de metas numéricas viáveis de serem alcançadas.
4. Diagrama de causa e efeito	Utilizado para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que, por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado. É empregado nas sessões de "Brainstorming" realizadas nos trabalhos em grupo.
5. Histograma	Gráfico de barras que dispõe as informações de modo que seja possível a visualização de forma de distribuição de um conjunto de dados e também a percepção de localização de valor central e da dispersão dos dados em torno deste valor central. A comparação do histograma com os limites de especificação nos permite avaliar se um processo está centrado no valor nominal e se é necessário adotar alguma medida para reduzir a variabilidade do processo.
6. Medidas de localização e variabilidade	Estas medidas processam a informação de modo a fornecer um sumário dos dados sob a forma numérica. Este sumário quantifica a localização (onde se localiza o centro da distribuição dos dados) e a variabilidade (dispersão dos dados em torno do centro). O cálculo destas medidas é o ponto de partida para a avaliação da capacidade de um processo em atender às especificações estabelecidas pelos clientes internos e externos.
7. Índices de capacidade de processos ( $C_p$ e $C_{pk}$ )	Estes índices processam as informações de forma que seja possível avaliar se um processo é capaz de gerar produtos que atendam as especificações provenientes dos clientes internos e externos.
8. Diagrama de	Gráfico utilizado para a visualização do tipo de

dispersão	relacionamento existente entre duas variáveis. Estas variáveis podem ser duas causas de um processo ou dois efeitos do processo.
9. Gráfico de controle	Ferramenta que dispõe os dados de modo a permitir a visualização do estado de controle estatístico de um processo e o monitoramento, quanto à locação e à dispersão, de itens de controle do processo.
10. Amostragem	As técnicas de amostragem permitem que sejam coletados de forma eficiente, dados representativos da totalidade dos elementos que constituem o universo de nosso interesse (população)
11. Intervalo de confiança, teste de hipóteses, análise de variância	Estas ferramentas permitem um processamento mais aprofundado das informações contidas nos dados, de modo que possamos controlar, abaixo de valores máximos pré-estabelecidos, os erros que podem ser cometidos no estabelecimento das conclusões sobre as questões que estão sendo avaliadas.
12. Análise de regressão	Ferramenta que processa as informações contidas nos dados de forma a gerar um modelo que represente o relacionamento existente entre as diversas variáveis de um processo, permitindo a determinação quantitativa das causas mais influentes para o alcance de uma meta.
13. Planejamento de experimentos e otimização de processos	Processam as informações nos dados de modo a fornecer indicações sobre o sentido no qual o processo deve ser direcionado para que a meta de interesse possa ser alcançada.
14. Análise multivariada	Processa as informações de modo a simplificar a estrutura dos dados e a sintetizar as informações quando o número de variáveis envolvidas é muito grande.
15. Confiabilidade	Fazem parte deste grupo de ferramentas, a análise de tempo de falha (também conhecida como análise de weibull) e os testes de Vida Acelerados. Essas técnicas

	processam as informações de tal forma que as necessidades dos clientes em segurança, durabilidade e manutenibilidade dos produtos possam ser atendidas pela empresa.
16. Avaliação dos sistemas de medição	Estas técnicas permitem a avaliação do grau de confiabilidade dos dados gerados pelos sistemas de medição utilizados na empresa.

FONTE: WERKEMA (1995).

### 3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho de pesquisa de campo abordando o entendimento da Qualidade total até o nível de implantação atual no DEPAV – Departamento de Avicultura da C.Vale Ltda em Palotina – PR, elaborou-se um questionário a onde o entrevistado não precisava identificar-se. O questionário dividia-se em três partes, sendo que a primeira parte objetivava conhecer o entrevistado quanto ao sexo, estado civil, faixa etária, tempo de empresa, cargo e nível de escolaridade.

A segunda parte do questionário foi composta por nove questões, visando diagnosticar o nível de entendimento sobre os programas de qualidade já implantados ou em implantação.

A terceira parte do questionário foi composta por 17 questões visando diagnosticar o nível de satisfação pessoal quanto aos programas de qualidade, o trabalho realizado pelos Gestores de Recursos Humanos e a utilização das ferramentas da qualidade na realização dos trabalhos do dia-a-dia.

As questões foram formuladas de forma simples para fácil entendimento, visto que o público alvo era formado, principalmente, por auxiliares de produção. Algumas questões não foram formuladas de forma objetiva, pois, tornaria as respostas muito óbvias, podendo mascarar os resultados. Para estas questões foram realizadas uma correção e classificadas em respostas erradas, meio certas e certas e depois aplicado o percentual direto sobre o total. Para o restante das questões, como as mesmas eram objetivas, o resultado da pesquisa foi computado de forma direta, percentualmente conforme as respostas.

A unidade de análise foi o Departamento de Avicultura (DEPAV), onde o questionário foi aplicado individualmente em 25% dos colaboradores, incluindo colaboradores de todos os níveis hierárquicos. O questionário foi entregue durante o horário de expediente e solicitado que fosse respondido naquele mesmo dia.

Os dados relativos à pesquisa a população total e a amostragem entrevistada na pesquisa foram definidas da seguinte forma:

QUADRO 12 - POPULAÇÃO DO DEPAV E POPULAÇÃO PESQUISADA

<b>Cargo</b>	<b>População Total</b>	<b>Amostra Pesquisada</b>
Supervisor	4	1
Encarregado Produção	10	3
Técnico	12	5
Auxiliar de Produção	90	22

FONTE: PESQUISADOR (2003).

O DEPAV é composto por Matrizeiro, Incubatório, Fábrica de Rações e Fomento. Cada unidade possui sua missão, sendo que a missão do DEPAV e da empresa como um todo é “Produzir Alimento com Excelência”. A unidade está instalada em locais separadas com perfis de gerenciamento diferentes. Os questionários abrangeram todos os locais em percentual proporcional ao número de funcionários de cada unidade.

Após a análise dos dados, estes foram tabulados e estratificados através da utilização de uma planilha de cálculo do Excel.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA**

A C.Vale nasceu da união de um grupo de agricultores com o objetivo de armazenar e comercializar a produção de grãos com agilidade e rentabilidade. O auxílio na compra de insumos e na prestação de assistência técnica também faziam parte da iniciativa dos agricultores paranaenses na década de 60.

A C.Vale é uma cooperativa de produção agropecuária que está localizada nos estados do Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e parte do Paraguai.

O seu quadro social é formado por 6.885 cooperados e a C.Vale emprega 2.536 pessoas.

Além, de produzir grãos, as atividades da empresa incluem ainda, a produção de suínos e leite, que são industrializados em unidades da cooperativa central Sudcoop, e na indústria de processamento de mandioca, criando uma nova oportunidade de diversificação de renda aos cooperados.

A avicultura é outro segmento em que a C.Vale se destaca fortemente no Brasil. A empresa foi a pioneira na produção de aves em ambientes climatizados no país (Fotos em Anexo II).

A C.Vale utiliza a mais avançada tecnologia do mundo em avicultura e respeita as cinco liberdades do bem estar animal durante as etapas de produção. As aves são criadas em granjas com ambiente controlado e a alimentação é produzida a partir de milho e soja gerados nas lavouras dos associados da cooperativa. Este processo permite a C.Vale o controle completo sobre a qualidade do produto final, a carne de frango. Os cortes de frango são exportados para 14 países.

A seguir uma descrição das unidades que foram alvos do trabalho:

- Matrizeiro:

A C.Vale atua na avicultura desde a produção pintos de um dia à industrialização das aves. Os pintos são gerados por ovos produzidos em uma granja composta por galpões de recria e produção. A granja está dentro de uma área de reflorestamento de 1.400 hectares (Fotos em Anexo II) onde o acesso é rigorosamente controlado, garantindo elevado nível de sanidade às aves.

- Incubatório:

O incubatório C.Vale (Foto em Anexo II) utiliza equipamentos informatizados para a produção de pintos. Os ovos são chocados em câmaras com controle informatizado de temperatura e umidade. Depois de passar por procedimentos sanitários, os pintos são distribuídos aos produtores que fazem parte do sistema de integração.

- Fábrica de Rações:

A qualidade da alimentação das matrizes responsáveis pela produção dos ovos e dos frangos nos aviários dos integrados é assegurada por diversos procedimentos de controle (Foto em Anexo II). Entre eles estão os testes de transgenia (GMO) realizados durante o recebimento dos cereais. A matéria-prima destinada à Fábrica de Rações também é selecionada e submetida a diversos testes. Esses procedimentos garantem a produção de rações com elevado nível de qualidade nutricional.

- Fomento:

Os frangos são criados em 283 aviários de campo (Foto em Anexo II). Nas granjas, a temperatura e o fornecimento de alimentação e água são gerenciados por equipamentos informatizados. Com isso, as aves se desenvolvem livres de stress ou outras perturbações externas. A ração, elaborada com matérias-primas selecionadas, contribui para a produção de carne mais saborosa. As instalações das granjas são construídas sem a utilização de cimento amianto, asbesto.

## 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados obtidos dos questionários serão apresentados em forma de gráficos de pizza para um resumo dos dados de todo o departamento, gráficos de barra demonstrando o percentual de respostas certas, meio certas e erradas, para o entendimento dos programas de qualidade e também gráficos de barra demonstrando o percentual de satisfação quanto aos programas de qualidade, gestão de pessoas, programa de qualidade mais importante e a forma como fica sabendo das notícias do seu setor, conforme o extrato analisado.

Para fins estatístico e melhor análise, os dados foram agrupados conforme o assunto, exceto algumas questões que foram analisadas separadamente por se tratarem de um assunto mais específico.

QUADRO 13 - AGRUPAMENTOS DE QUESTÕES PARA ANÁLISE ESTATÍSTICA

<b>Assunto</b>	<b>Questões Agrupadas</b>	<b>Questões Não Agrupadas</b>
Entendimento dos programas de qualidade	1 a 9	
Nível de satisfação com os programas de qualidade	10 a 15	
Programa de qualidade mais importante		16
Nível de satisfação com os gestores de pessoas	17 a 25	
Forma de conhecimento das notícias do seu setor		26

FONTE: PESQUISADOR (2003)

Todos os assuntos acima citados foram estratificados por seis variáveis, porém, alguns cruzamentos (entre assuntos e variáveis) especificamente por sexo e estado civil não foram citados na seqüência de gráficos a seguir demonstrada por não serem considerados relevantes ao intuito da pesquisa.

As variáveis necessárias para melhor entendimento da pesquisa e formação de um raciocínio lógico foram:

- Idade (faixa etária).
- Tempo de empresa (anos).
- Nível de escolaridade.
- Cargo ocupado.

Antes de iniciar a estratificação dos assuntos será demonstrado o percentual de participação do estrato de cada variável para compor o universo estudado.

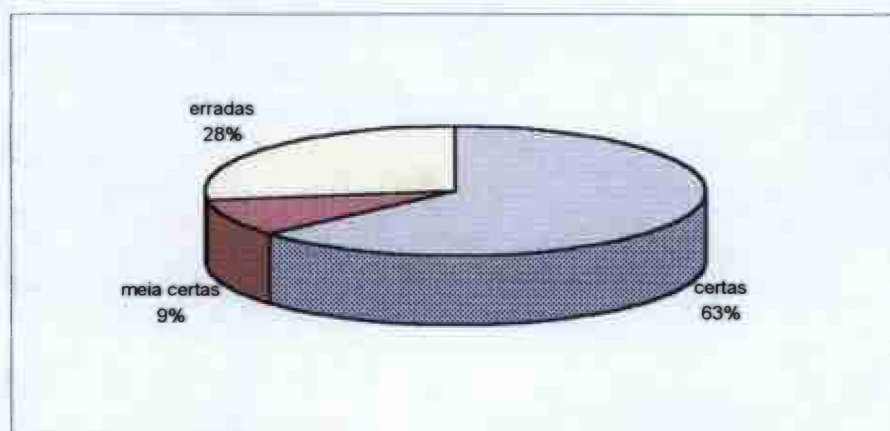


QUADRO 14 - PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DO ESTRATO DE CADA VARIÁVEL.

<b>Variável</b>	<b>Extratos</b>	<b>Percentual</b>
Sexo	Masculino	87%
	Feminino	13%
Estado Civil	Casado	55%
	Solteiro	45%
Faixa etária (idade)	Até 20 anos	10%
	21 a 30 anos	61%
	31 a 40 anos	19%
	41 a 50 anos	10%
	Mais de 50 anos	-
Tempo de empresa	Até 5 anos	74%
	6 a 10 anos	26%
	11 a 15 anos	-
	16 a 20 anos	-
	Mais de 20 anos	-
Cargo	Supervisor	3%
	Encarregado	10%
	Técnico	16%
	Aux. Produção	71%
Nível de escolaridade	Superior	10%
	2º Grau	71%
	1º Grau	19%
	Até a 4ª série	-

FONTE: PESQUISADOR (2003)

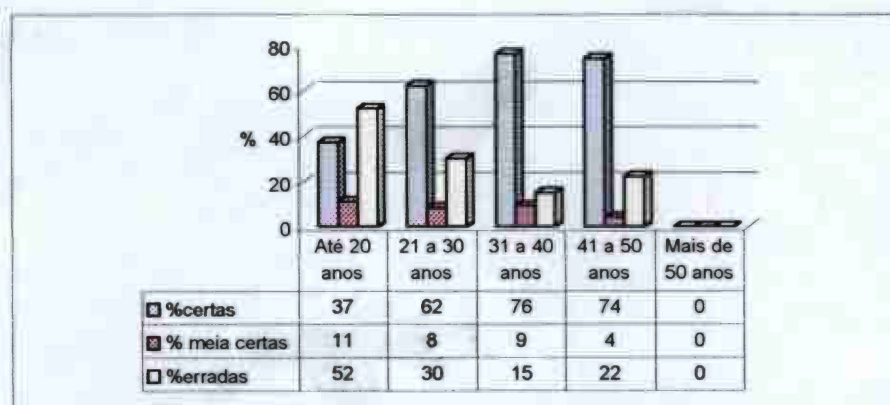
GRÁFICO 1 – PERCENTUAL DE ACERTOS SOBRE O ASSUNTO QUALIDADE EM TODO O DEPAV



FONTE: PESQUISADOR (2003)

63% dos entrevistados acertaram as questões sobre os programas de qualidade e 28% não acertaram.

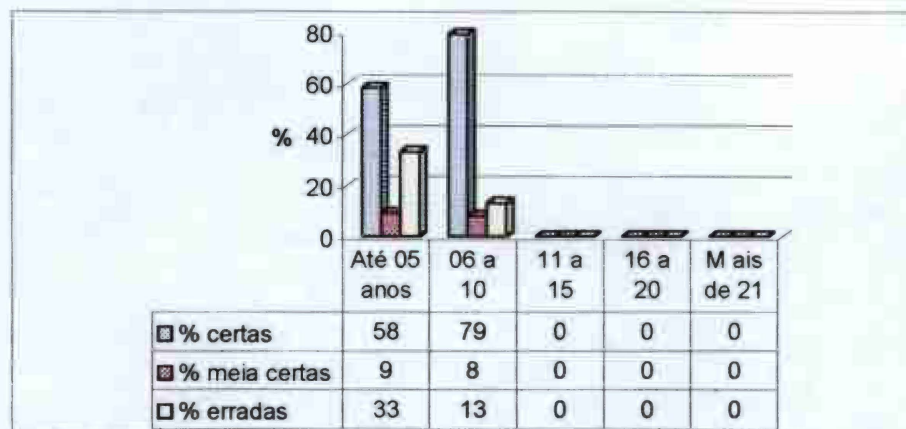
GRÁFICO 2 – APRESENTA O PERCENTUAL DE ACERTOS SOBRE OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR FAIXA ETÁRIA



FONTE: PESQUISADOR (2003)

O maior percentual de acertos ocorreu na faixa etária de 31 a 40 anos, seguida pela faixa etária de 41 a 50 anos. Observa-se que os que mais erraram foram os da faixa etária até 20 anos com 52% de erros.

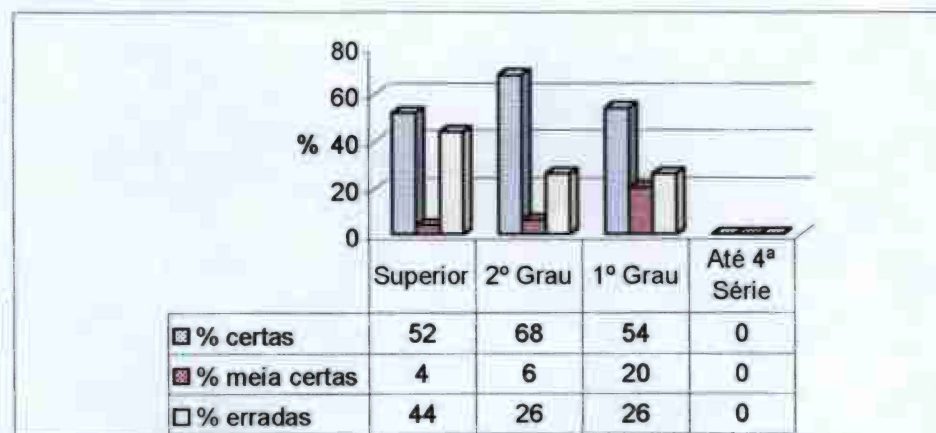
GRÁFICO 3 – PERCENTUAL DE ACERTOS SOBRE OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR TEMPO DE EMPRESA



FONTE: PESQUISADOR (2003)

O gráfico acima demonstra que quanto maior o tempo de empresa, maior é o número de acertos. Como a avicultura na C.Vale é uma atividade que não completou ainda, 10 anos, não foi possível obter dados nas tabelas acima de 11 anos.

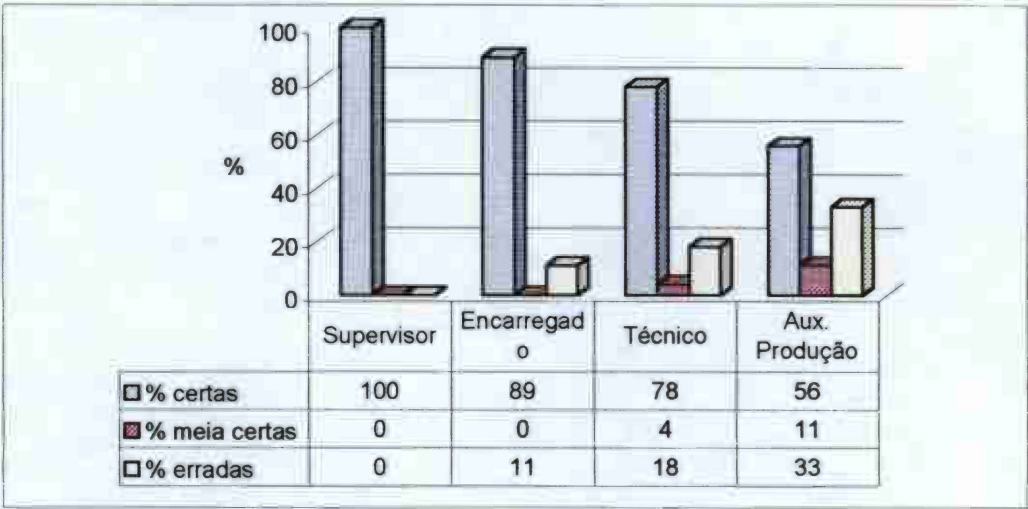
GRÁFICO 4 – PERCENTUAL DE ACERTOS SOBRE OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR NÍVEL DE INSTRUÇÃO.



FONTE: PESQUISADOR (2003)

O maior percentual de acertos ficou com o nível 2º grau. Observa-se também que no nível Superior ocorreu o maior número de erros – 44%. Aqui vale uma observação, a maioria dos entrevistados com 3ª grau não é auxiliar operacional.

GRÁFICO 5 – PERCENTUAL DE ACERTOS SOBRE OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR CARGO

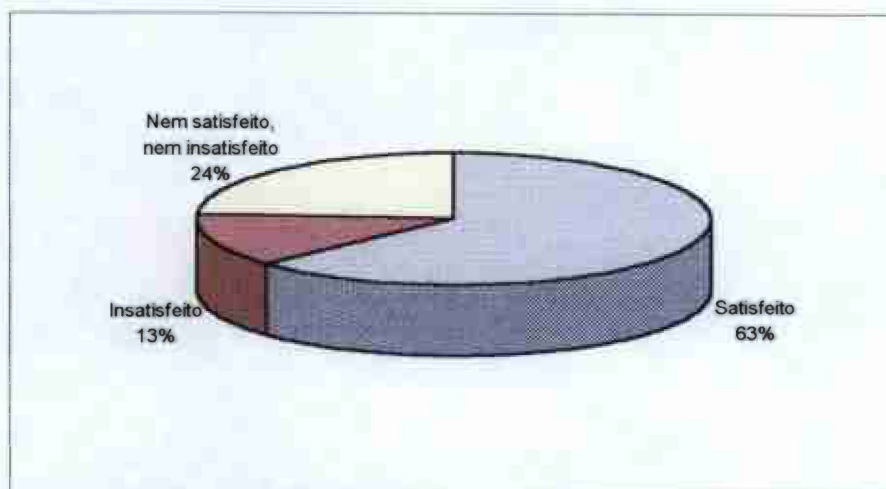


FONTE: PESQUISADOR (2003)

O gráfico acima demonstra que quanto maior o cargo ocupado na empresa, maior o percentual de acertos. Em supervisor o acerto foi de 100%. Dos auxiliares de produção 56% acertaram, valor preocupante visto que estes são os responsáveis pela operacionalização dos processos e rotineiramente utilizam as ferramentas da qualidade.



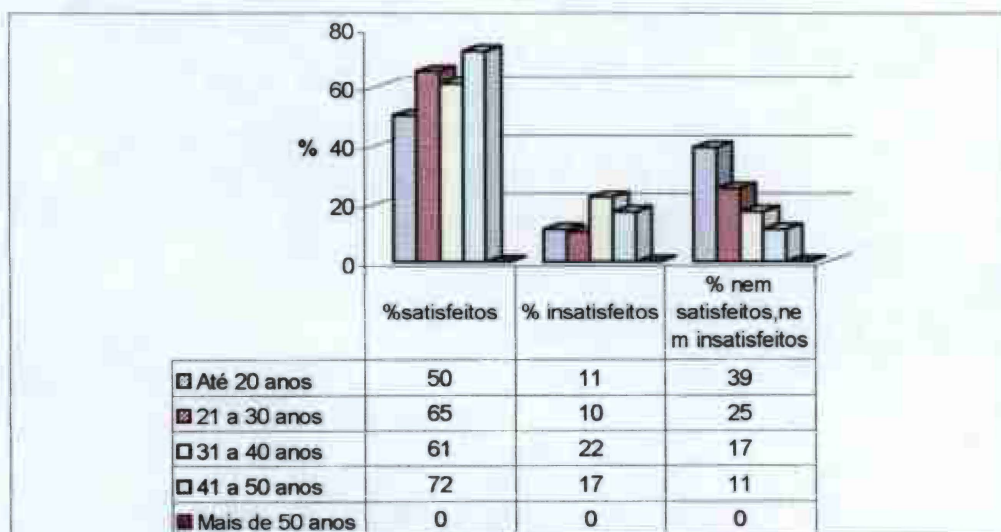
GRÁFICO 6 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS PROGRAMAS DE QUALIDADE EM TODO O DEPAV



FONTE: PESQUISADOR (2003)

63% dos entrevistados estão satisfeitos com os programas de qualidade, e apenas 13% demonstraram insatisfação.

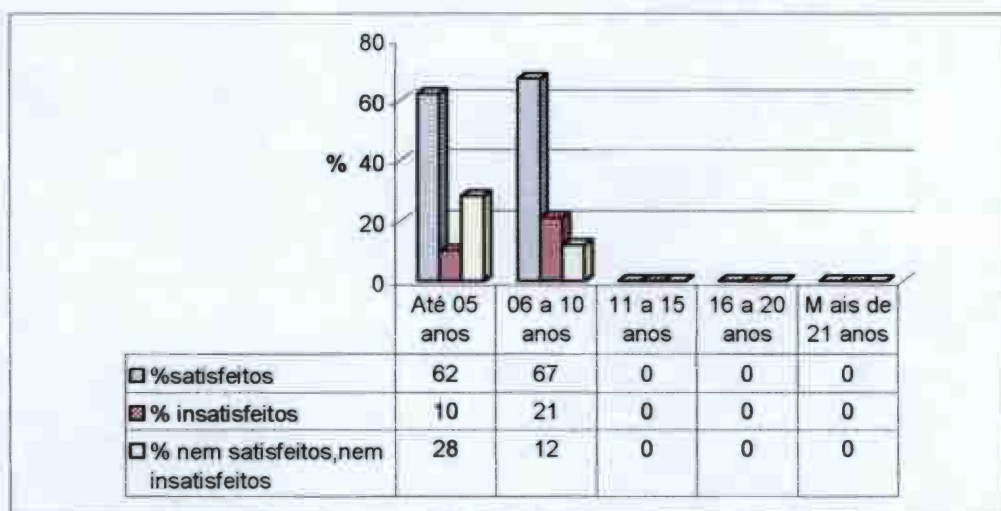
GRÁFICO 7 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR FAIXA ETÁRIA



FONTE: PESQUISADOR (2003)

O maior grau de satisfação ocorreu na faixa etária entre 41 a 50 anos com 72%, já o mais baixo está na faixa etária de 31 a 40 anos e como consequência o maior percentual de insatisfeitos. Já na faixa etária de até 20 anos estão os maiores percentuais de colaboradores considerados indiferentes, conforme verificado do gráfico anterior.

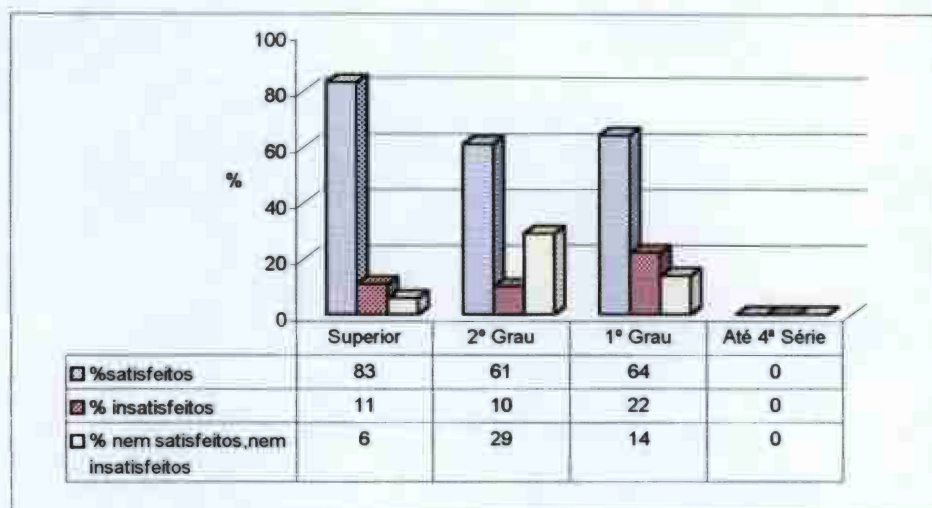
GRÁFICO 8 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR TEMPO DE EMPRESA



FONTE: PESQUISADOR (2003)

O nível de satisfação entre os diferentes tempos de empresa não possui diferenças significativas, com exceção dos insatisfeitos que na faixa de 06 a 10 anos é maior, chegando a 21%.

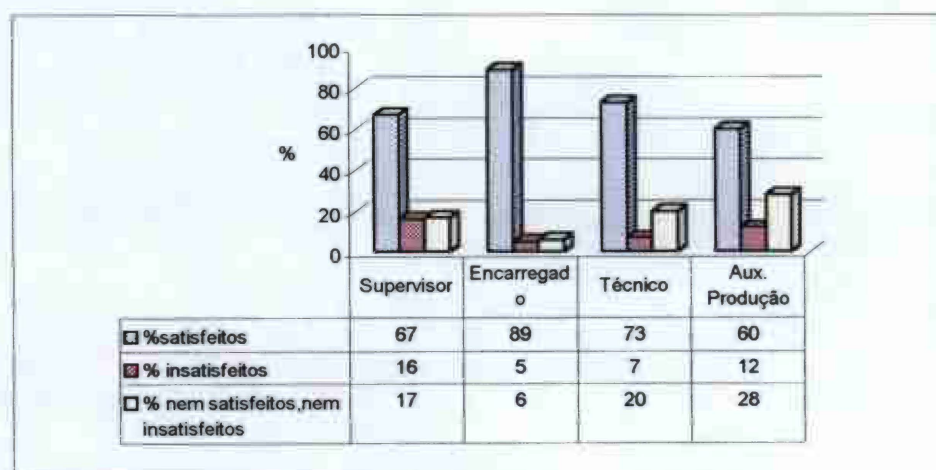
GRÁFICO 9 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR NÍVEL DE INSTRUÇÃO



FONTE: PESQUISADOR (2003)

O gráfico acima, demonstra que o maior percentual de satisfação está no nível superior com 83% dos entrevistados. Já entre os níveis 2º e 1º grau está praticamente igual, com 61% e 64% respectivamente. Na faixa até a 4ª série não foi pesquisado por que não há colaboradores dentro desta faixa, todos possuem pelo menos o primeiro grau completo.

GRÁFICO 10 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS PROGRAMAS DE QUALIDADE POR CARGO

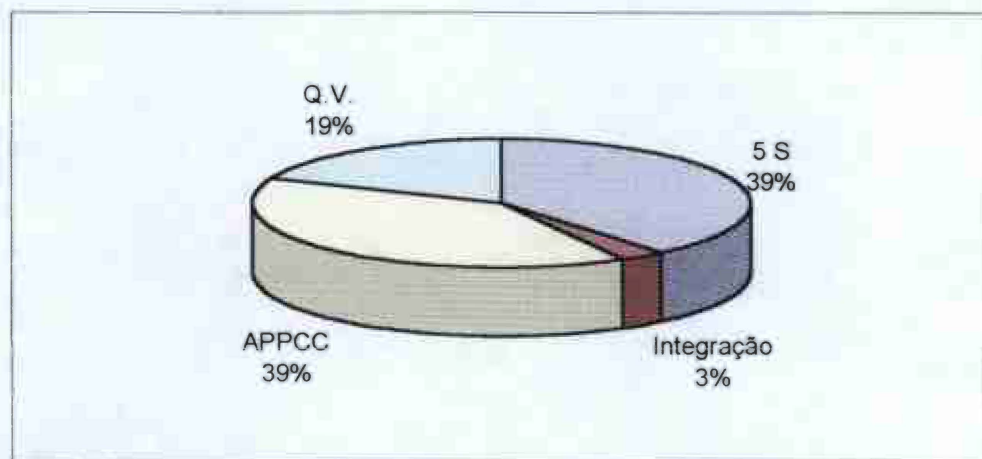


FONTE: PESQUISADOR (2003)



O gráfico anterior demonstra que a maior satisfação está no cargo Encarregado com 89% dos entrevistados e o mais baixo no cargo Auxiliar de Produção com 60%.

GRÁFICO 11 – PERCENTUAL DE IMPORTÂNCIA DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE EM TODO O DEPAV

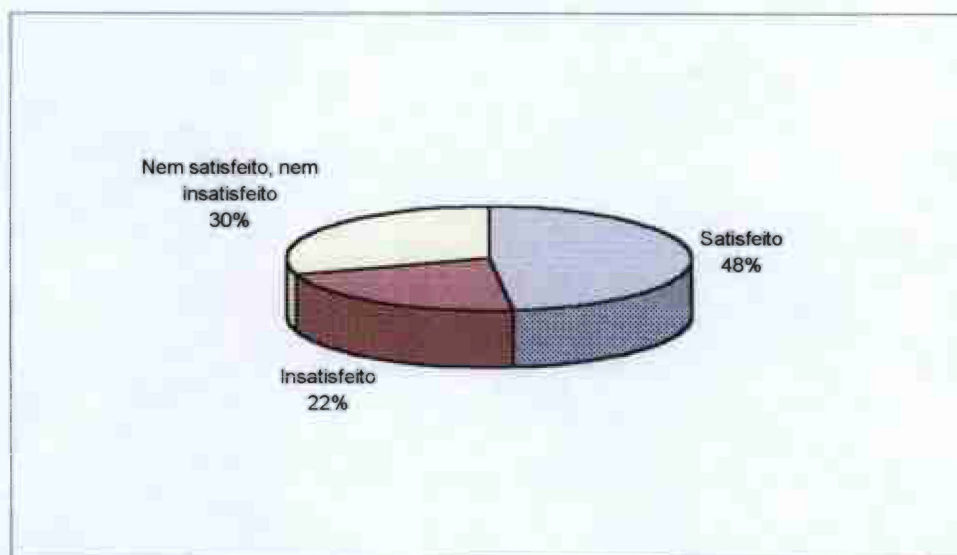


FONTE: PESQUISADOR (2003)

Peio gráfico acima houve um empate em grau de importância nos programas de 5S e APPCC. O programa de integração ficou em último lugar com apenas 3% dos entrevistados. Este percentual tão baixo justifica-se por que é um programa realizado somente na admissão e depois cai no esquecimento dos colaboradores com o passar do tempo.



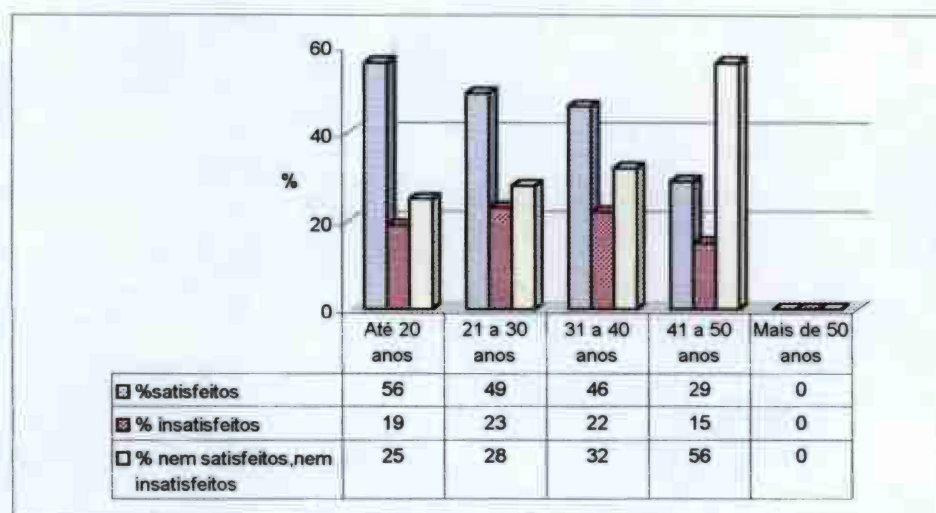
GRÁFICO 12 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS GESTORES DE PESSOAS EM TODO O DEPAV



FONTE: PESQUISADOR (2003)

O nível de satisfação ficou em apenas 48% dos entrevistados. Já o percentual somado de indiferentes e insatisfeitos quanto à forma de atuação do R.H. e dos gestores ultrapassa a 50%.

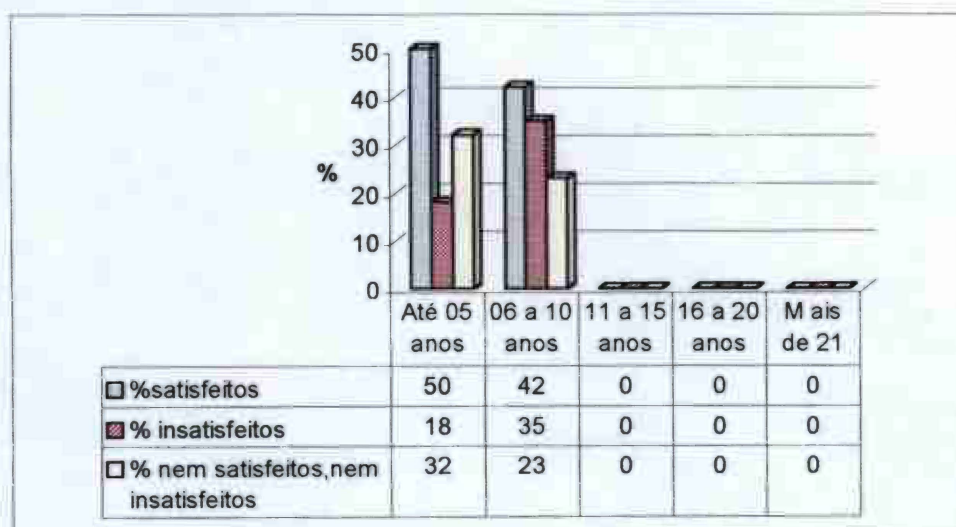
GRÁFICO 13 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS GESTORES DE PESSOAS POR FAIXA ETÁRIA



FONTE: PESQUISADOR (2003)

O maior nível de satisfação ocorreu na faixa etária de até 20 anos, seguida pela faixa etária de 21 a 30 anos. Observa-se que os entrevistados mais insatisfeitos foram os da faixa etária entre 21 a 30 anos com 23%.

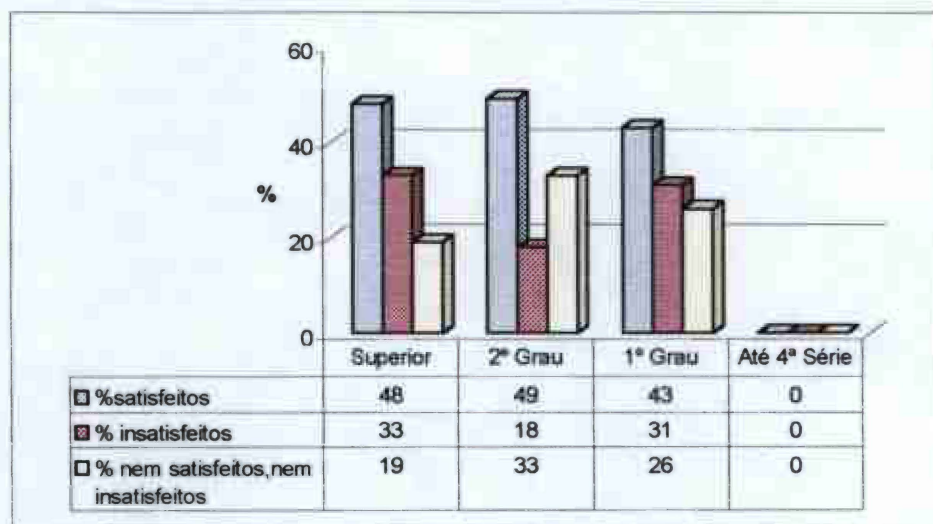
GRÁFICO 14 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS GESTORES DE PESSOAS POR TEMPO DE EMPRESA



FONTE: PESQUISADOR (2003)

O percentual de satisfeitos é maior nas pessoas com até 5 anos de empresa, mas também, nesta faixa é alto o percentual de entrevistados que são indiferentes, chegando a 32%. Já os insatisfeitos estão na faixa entre 6 a 10 anos com 35%.

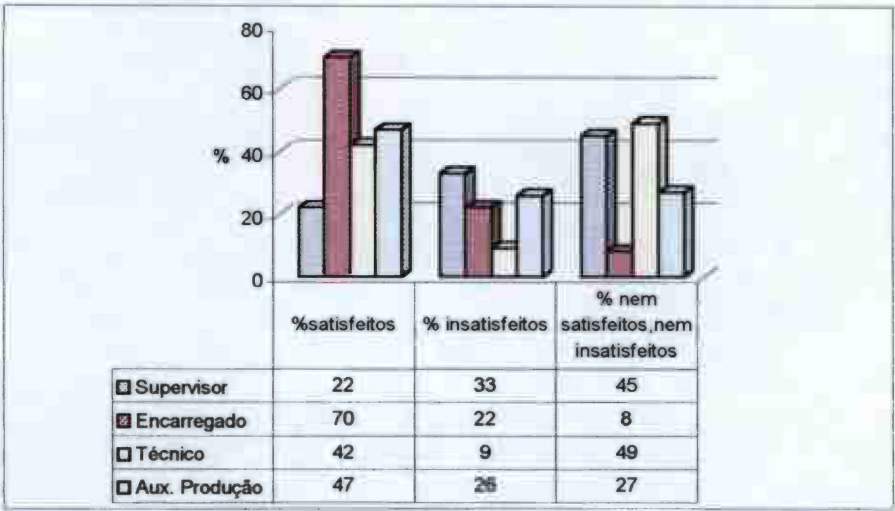
GRÁFICO 15 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS GESTORES DE PESSOAS POR NÍVEL DE INSTRUÇÃO



FONTE: PESQUISADOR (2003)

O percentual de satisfação entre os diferentes níveis de instrução não possui diferenças significativas. Porém, percebe-se que o percentual de insatisfeitos é mais baixo no nível 2º grau.

GRÁFICO 16 – PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO COM OS GESTORES DE PESSOAS POR CARGO



FONTE: PESQUISADOR (2003)

No gráfico acima os colaboradores com cargo de Encarregado é que demonstraram o percentual mais alto de satisfação com 70%. Observa-se que os colaboradores com cargo de supervisor obtiveram o maior percentual de insatisfação.

GRÁFICO 17 – PERCENTUAL DE COMO SÃO REPASSADAS AS NOTÍCIAS DO DEPAV.



FONTE: PESQUISADOR (2003)



Pode-se observar que as informações não estão sendo repassadas adequadamente, por que 13% dos entrevistados responderam que ficam sabendo das notícias do seu setor por colegas de outros setores. Também fica clara a importância da C.I. (comunicação interna) para a comunicação dos colaboradores. O ponto positivo é que foi zero de respostas para a questão sobre informações da empresa vinda de fora, conforme demonstrado no gráfico anterior.

#### 4.3 RESUMO DOS DADOS

O questionário que serviu como fonte para os gráficos acima representados visou também obter informações de cunho pessoal voltado para a satisfação, motivação e conhecimento dos colaboradores que compõem o DEPAV.

Ao se observar o percentual de participação de cada estrato dentre todas as variáveis, permitiu traçar o perfil dos colaboradores do Departamento de Avicultura. O departamento é composto em sua maioria por pessoas do sexo masculino, casado, com idade entre 21 a 30 anos, com até cinco anos de empresa e com o segundo grau completo.

Quanto ao entendimento dos programas de qualidade, pode-se considerar que o conhecimento é razoável entre todos os colaboradores do departamento estudado e pelo nível das respostas, percebe-se que todos possuem alguma informação sobre o assunto. Porém, é possível verificar que os colaboradores com menor idade e tempo de empresa foram os que mais erraram as respostas. Os supervisores e encarregados demonstraram estarem capacitados para treinar e educar as suas equipes.

Algumas respostas chamaram atenção pelo número de erros: Quando perguntado sobre quem são os responsáveis pela qualidade, 65% responderam que são as mais diversas pessoas, desde o presidente ao auxiliar de produção. Outra questão com muitos erros foi os 5 censos do 5S, 68% não lembraram de algum deles. E, por último, quando perguntado sobre qual a matéria-prima, produto e cliente, 75% não souberam responder corretamente.

Sobre os pontos de controle percebe-se que os colaboradores com menos de 20 anos de idade, menor tempo de empresa e auxiliares de produção obtiveram

um baixo desempenho. Durante a análise dos questionários verificou-se que a grande maioria dos colaboradores não soube citar dois pontos de controle.

No que se refere à satisfação com os programas de qualidade observou-se que a maioria dos colaboradores está satisfeita quanto à forma que está sendo conduzida, principalmente, nas respostas referentes a melhorias verificadas em seu local de trabalho e na empresa como um todo.

Os colaboradores com menor faixa de idade e tempo de empresa declararam não estar nem satisfeitos e nem insatisfeitos. Já os de nível superior obtiveram o maior grau de satisfação, o que demonstra a importância do nível de instrução para implementar mudanças, melhorias e introduzir novas tecnologias na empresa. Sobre a satisfação com os programas da qualidade para o seu desenvolvimento pessoal, houve um equilíbrio nas respostas.

Um dos objetivos do questionamento sobre qual o programa de qualidade mais importante estaria em diagnosticar como era a visão dos colaboradores (holística ou restrita) sobre a empresa. Na análise geral verificou-se um equilíbrio nas respostas, ficando o 5S e APPCC em 1º lugar empatados. E, o programa Integração que visa levar conhecimento sobre a empresa como um todo, em último lugar com apenas 3% das respostas.

Com relação à satisfação com os gestores de pessoas (R.H.), o percentual de colaboradores satisfeitos ficou em apenas 48%. Quanto mais alta a faixa etária, tempo de empresa e cargo, maior o percentual de insatisfeitos.

Sobre o pacote de benefícios a maioria respondeu que não está satisfeito e nem insatisfeito.

Algumas questões obtiveram um nível de insatisfação muito alto, principalmente, sobre a forma de promoções, transferências internas, oportunidade de crescimento e remuneração.

Quanto ao assunto recompensa quando conclui uma tarefa, a maioria respondeu que está insatisfeito.

Com relação ao preparo e atuação dos supervisores a maioria dos colaboradores está satisfeita. O mesmo aconteceu com relação à quantidade e qualidade de treinamentos.

O objetivo do questionamento sobre a forma de como o colaborador fica sabendo das notícias do seu setor/empresa era diagnosticar se a comunicação

interna funciona adequadamente. Na análise geral percebeu-se que há falhas. Somente 39% das notícias são repassadas pelo supervisor e 13 % das notícias são obtidas por pessoas de fora do setor. Um ponto positivo foi de que houve resposta zero quando perguntado sobre a obtenção de notícias da empresa fora dela. Também ficou claro da importância da C.I. (comunicação interna), 48% responderam que se valem deste sistema de informação para ficarem atualizados sobre a empresa.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Treinamento para o uso das ferramentas da qualidade na realização das tarefas, fazendo com que todos os colaboradores conheçam os conceitos da qualidade e sua importância para o DEPAV.

Promover um maior conhecimento por parte dos colaboradores de quem é seu cliente para que todos os setores do DEPAV passem a trabalhar para a satisfação plena de seus requerimentos. E, assegurar a melhoria contínua dos processos geradores de produtos e serviços capazes de atender aos requerimentos e expectativas dos clientes externos.

Fazer com que o R.H., através de seus gestores colaborem para que a qualidade deixe de ser um atributo de um produto ou de um serviço para transformar-se em poderosa ferramenta estratégica e gerencial.

O R.H. precisa promover uma integração maior entre as diversas áreas do DEPAV, uma vez que estimula uma permanente negociação entre clientes e fornecedores internos, tendo em vista a satisfação do consumidor final de seus serviços ou de seus produtos.

Uma busca incessante por parte do R.H. para que a empresa se torne mais ágil, com uma estrutura simplificada, poder decisório mais rápido, com redução de níveis hierárquicos e eliminação de burocracia. Também estimular a formação de parcerias duradouras entre empresa e seus fornecedores, seus clientes e seus empregados em busca de maior produtividade e competitividade.

Os programas de qualidade precisam ser adotados como um princípio básico a fim de adquirir vantagens competitivas, conquistando novos mercados e assegurando retornos para todos os seus públicos.

Faz-se necessário que o R.H. passe a se preocupar mais com a satisfação e motivação de seus colaboradores de modo a possibilitar o pleno uso de suas potencialidades e talentos. Isto poderia começar pela redução do turn over, principalmente, com os colaboradores mais atuantes. Criar alternativas no pacote de benefícios e adotar remuneração por produtividade, ou por meta alcançada. Recomenda-se também um plano de cargos e salários para facilitar as promoções internas e a remuneração mais justa dos colaboradores.



Algumas características relacionadas ao perfil dos colaboradores do DEPAV e o nível de conhecimento sobre os programas de qualidade observados durante a pesquisa contribuem também para a definição da melhor estratégia ou tipo de treinamento a ser efetuado para a continuidade do programa de qualidade. Dando uma atenção especial no treinamento “Integração” que foi lembrado por apenas 3% dos colaboradores entrevistados.

Recomenda-se a promoção de visitas dos colaboradores as diversas áreas do DEPAV, promovendo maior conhecimento da área e integração entre colegas que trabalham para alcançar o mesmo objetivo. Cabe observar que quando as pessoas sabem o por que realizam seus trabalhos e percebem sua importância consegue-se aumentar a sinergia das equipes e comprometimento.

Para os colaboradores com menos de 20 anos de idade e pouco tempo de empresa que durante a pesquisa demonstraram baixo desempenho, recomenda-se um treinamento mais específico sobre os programas de qualidade para novos colaboradores ao ingressar na empresa, para que os programas de qualidade continuem evoluindo dentro do DEPAV.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa abrangendo a contribuição do R.H. para a efetivação dos programas de qualidade no DEPAV demonstrou que o caminho até agora seguido está correto, porém, torna-se necessário algum ajustes e ou revisão nos procedimentos e estratégias adotadas até o momento, especialmente, para alguns itens da qualidade que apresentaram durante a pesquisa não estarem assimilados adequadamente pelos colaboradores. Também alguns pontos onde os gestores de pessoas podem atuar para consolidar os programas de qualidade.

A qualidade total, ainda não faz parte da cultura dos colaboradores da empresa. A internalização dessa cultura demorará algum tempo, principalmente, pelo pouco tempo de implantação e pelo nível de rotatividade (turn over) que é muito elevado. Mudanças nos locais de trabalho, melhores organizações e ganhos em produtividade são fáceis de conseguir, mas mudar um comportamento e uma cultura requer tempo, paciência e muito trabalho dos gestores de pessoas. Não se muda uma empresa apenas com o aporte de tecnologias, mudando seus equipamentos ou reengendrando processos internos e desenvolvendo novos produtos e serviços. Faz-se necessário mudar atitudes, conhecimentos e comportamentos das pessoas que nela trabalham. E os gestores de pessoas podem prestar inestimáveis serviços trazendo uma nova cultura organizacional e criando um clima de participação e de realização da missão e visão da organização para melhor servir ao cliente.

Também vale ressaltar que o DEPAV é um departamento de produção e por isso, deve ser tratado como tal. A produção é um processo que agrega valor, embora sua finalidade principal seja oferecer um produto ou serviço final a clientes externos a maior parte das atividades de produção beneficia clientes internos. Por isso, da importância dos colaboradores em saber quem são os seus clientes para melhor atendê-los e dar oportunidade de interagir com sinergia, em desenvolver relacionamentos cooperativos em vez de antagônicos e concentrar forças nos pontos fortes e menos nas diferenças. Para que isto seja possível, é necessário que a equipe de produção esteja super motivada. A seguir algumas sugestões para conseguir esta motivação:

- Buscar voluntários, compor a equipe com pessoas que querem fazer parte dela.

- Ter um objetivo claro, com missão bem definida e apoio das pessoas da hierarquia mais alta.
- Formar a equipe com pessoas diferentes (evitar a mesmice).
- Possuir regras básicas e muitas bem definidas.
- As reuniões devem ser breves, interativas e divertidas.
- O grupo deve ter a capacidade de resolver conflitos.
- Ter um líder eficaz.
- Formar uma identidade para equipe.
- Comemorar sempre que uma meta ou o sucesso for alcançado.

Sugere-se como continuidade deste trabalho de pesquisa o desenvolvimento de uma educação para a qualidade (reciclagem de programas freqüentemente utilizados pelos colaboradores), analisando a situação antes e depois da implantação desta metodologia, contribuindo assim, para que a qualidade faça parte da cultura de todos os colaboradores do DEPAV.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROCKA, B.; BROCKA, M. S. **Gerenciamento da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.

COSTA, J. I. P.; CARDOSO, O. R. **Qualidade Total em Recursos Humanos**. Florianópolis – SC, 1997.

CAMPOS, V. F.. **T.Q.C.** – Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês). 2. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

\_\_\_\_\_. **T.Q.C.** – Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

\_\_\_\_\_. **T.Q.C.** – Qualidade Total Padronização de Empresas. Rio de Janeiro: Record, 1992.

\_\_\_\_\_. **T.Q.C.** Gerenciamento pelas Diretrizes. Contagem – MG: Littera Maciel, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo Para a Administração Participativa**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DELLARETTI FILHO, O. **As Sete Ferramentas do Planejamento da Qualidade**. Belo Horizonte, 1996.

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade: Um guia Para Executivos**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1990.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas Estatísticas Básicas Para o Gerenciamento de Processos**. Contagem – MG: Littera Maciel, 1995.

\_\_\_\_\_. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte – MG: Sografe, 1995.

\_\_\_\_\_. **Avaliação na Qualidade de Medidas**. Contagem – MG: Littera Maciel, 1996.

SILVA, J. M. da. **05 S O Ambiente da Qualidade**. Belo Horizonte, 1994.

SILVA JUNIOR, E. da. **Manual de Controle Higiênico Sanitário em Alimentos**. 5. ed. São Paulo: Livraria Varella, 2002.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

(NÃO PRECISA COLOCAR O NOME).

## a) DADOS PESSOAIS:

1. Sexo: ☐ Masculino  
☐ Feminino
- 2 . Estado Civil ☐ Casado  
☐ Solteiro
- 3 . Faixa Etária ☐ Até 20 anos  
☐ 21 a 30 anos  
☐ 31 a 40 anos  
☐ 41 a 50 anos  
☐ Mais de 50 anos
- 4 . Tempo de empresa ☐ Até 05 anos  
☐ 06 a 10 anos  
☐ 11 a 15 anos  
☐ 16 a 20 anos  
☐ Mais de 20 anos
- 5 . Cargo ☐ Supervisor  
☐ Encarregado  
☐ Técnico (Eletromecânica, agrícola,  
oper.máquina)  
☐ Auxiliar de produção
- 6 . Nível de escolaridade ☐ Superior ( Completo ou cursando )  
☐ 2º Grau  
☐ 1º Grau

( ) Até a 4ª ser

b) ENTENDIMENTO DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE:

1. O que significa Q.T.C. ?
2. Quem é o responsável pela qualidade na empresa ?
3. O que são BPF?
4. Cite 02 pontos de controle.
5. Quais os 05 sentidos do "05 S" ?
6. O que significa APPCC?
7. Qual o objetivo do APPCC?
8. O que significa POP?
9. Qual a :  
Matéria prima: \_\_\_\_\_  
Produto: \_\_\_\_\_  
Cliente: \_\_\_\_\_

b1) O QUANTO VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM OS PROGRAMAS DE QUALIDADE:

10. Quanto aos benefícios para o seu desenvolvimento pessoal

( ) Satisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Nem satisfeito,nem insatisfeito

11. Com as melhorias na empresa como um todo.

( ) Satisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Nem satisfeito,nem insatisfeito

12. Sobre o atendimento dos clientes tanto interno como externo.

( ) Satisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Nem satisfeito,nem insatisfeito

13. Quanto à forma de dar opinião sobre melhorias do seu setor.

( ) Satisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Nem satisfeito,nem insatisfeito

14. Com as melhorias do seu local de trabalho.

( ) Satisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Nem satisfeito,nem insatisfeito

15. Quanto à utilização das ferramentas da qualidade para realizar o seu trabalho.

( ) Satisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Nem satisfeito,nem insatisfeito

16. Dos programas de qualidade já implantados ou em implantação, qual você considera mais importante. (Assinale um)

( ) 5S ( ) Integração ( ) APPCC ( ) Qualidade de vida (Ginástica Laboral, etc.)

b2) O QUANTO VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM OS GESTORES DE PESSOAS (R.H.).

17 – Com o pacote de benefícios oferecidos pela C.Vale.(Unimed, Trat. Odontológico, etc)

( ) Satisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Nem satisfeito,nem insatisfeito



18 – Com o processo para recrutar, selecionar pessoas.

☐ Satisfeito    ☐ Insatisfeito    ☐ Nem satisfeito,nem insatisfeito

19 – Quanto à forma como são realizadas as promoções e transferências internas.

☐ Satisfeito    ☐ Insatisfeito    ☐ Nem satisfeito,nem insatisfeito

20 – Como são oferecidas as oportunidades para o seu crescimento interno.

☐ Satisfeito    ☐ Insatisfeito    ☐ Nem satisfeito,nem insatisfeito

21 – Com o seu salário.

☐ Satisfeito    ☐ Insatisfeito    ☐ Nem satisfeito,nem insatisfeito

22 – Com a maneira como é recompensado quando conclui uma tarefa ou dá uma sugestão.

☐ Satisfeito    ☐ Insatisfeito    ☐ Nem satisfeito,nem insatisfeito

23 – Com a atuação do seu supervisor desde a sua admissão até agora.

☐ Satisfeito    ☐ Insatisfeito    ☐ Nem satisfeito,nem insatisfeito

24 – Com a preparação do seu supervisor para desempenhar a função.

☐ Satisfeito    ☐ Insatisfeito    ☐ Nem satisfeito,nem insatisfeito

25 – Quanto à qualidade e quantidade dos treinamentos.

☐ Satisfeito    ☐ Insatisfeito    ☐ Nem satisfeito,nem insatisfeito

26 – Como você fica sabendo das notícias da empresa/setor.

☐ Pelo Supervisor

☐ Por comunicação interna ( jornal, quadro mural, C.I. )

☐ Pelos colegas de outros setores

☐ Por pessoas de fora da empresa